

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В.Григорьев

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**  
38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности  
сельскохозяйственного предприятия на примере ЗАО «Назаровское»

Руководитель \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Д.Н.Суслов

Выпускник \_\_\_\_\_ Ю.А.Кравчук

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Д.Н.Колышкина

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра «Международные экономические отношения»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В.Григорьев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студенту (ке) Кравчук Юлии Александровне

(фамилия, имя, отчество студента(ки))

ЭЭ12-10ММ Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности сельскохозяйственного предприятия на примере ЗАО «Назаровское»

Утверждена приказом, по университету № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР: Д.Н. Суслов

Исходные данные для ВКР:

— данные Федеральной службы государственной статистики, законодательная база РФ

— информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете.

Перечень разделов ВКР:

Введение

1 Анализ динамики развития сельскохозяйственной отрасли

2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Назаровское»

3 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское»

Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов : 14 Таблиц; 3 Рисунка; 2 Приложения.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Д.Н. Суслов

(инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Ю.А.Кравчук

(инициалы, фамилия)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_г.

## КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК

выполнения выпускной квалификационной работы

Наименование и содержание этапа (раздела)	Срок выполнения
Выбор направления исследования.	01.02.2016-20.02.2016
Обсуждение с научным руководителем структуры бакалаврской работы.	21.02.2016-05.03.2016
Сбор теоретического материала.	06.03.2016-17.03.2016
Прохождение преддипломной практики.	11.04.2016-08.05.2016
Подготовка разделов бакалаврской работы: Введение.	05.05.2016-08.05.2016
I раздел (глава).	11.05.2016-13.05.2016
II раздел (глава).	14.05.2016-18.05.2016
III раздел (глава) и заключение.	20.05.2016-22.05.2016
Оформление выпускной квалификационной работы.	25.05.2016-15.06.2016
Предзащита бакалаврской работы на кафедре.	10.06.2016
Работа над презентацией основных результатов выпускной квалификационной работы.	13.06.2016-26.06.2016

Руководитель

выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_

Д.Н. Суслов

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

Ю.А. Кравчук

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

## ANNOTATION

This degree is devoted to assessing the effectiveness of the proposed activities to improve distribution of agricultural enterprises on the example of JSC "Nazarovskoye."

The subject of this study is the distribution of JSC "Nazarovskoye". The main purpose of this diploma project is to study the current distribution activities of JSC "Nazarovskoye", identify existing problems and develop measures to improve the sales of the company.

Successful achieving this goal requires fulfillment the following tasks:

- to define a degree of impact of the WTO on the agriculture sector of the country and the activities of agricultural enterprises;
- to explore the experience of foreign countries experience of the sales activities of agricultural products;
- to analyze the current sales activities of and functioning of sales department of JSC "Nazarovskoye";
- to identify current problems and opportunities to improve the efficiency of indicators of sales activity;
- to develop measures to improve the distribution of the company.

The degree work consists of three chapters.

The first chapter includes the theoretical basis and statistics of agriculture industry; description of the sales activity in foreign countries and in the Russian Federation. Describes effects of Russia's WTO accession for agriculture industry.

The second chapter includes analysis of economic and financial activity of JSC "Nazarovskoye," analysis of the current sales activity of the company; study the structure of the sales department.

In the third chapter developed measures to improve the sales activity of JSC "Nazarovskoye" and evaluated their effectiveness.

The diploma project contains 79 pages, 14 tables, 3 illustrations and 2 attachments.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 Анализ динамики развития сельскохозяйственной отрасли и сбытовой деятельности сельхозпроизводителей.....	10
1.1 Тенденции развития сельскохозяйственной отрасли после вступления России в ВТО.....	10
1.2 Сбытовая деятельность сельскохозяйственных предприятий в РФ .....	16
1.3 Анализ основных каналов сбыта сельскохозяйственной продукции на международном рынке .....	23
2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Назаровское».....	32
2.1 Анализ хозяйственной деятельности предприятия.....	32
2.2 Анализ финансовой деятельности ЗАО «Назаровское».....	44
2.3 Анализ сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское» .....	50
3 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское».....	59
3.1 Реструктуризация отдела реализации .....	60
3.2 Мероприятия по повышению эффективности собственной розничной сети.. .....	62
3.3 Оптимизация ассортимента .....	67
3.4 Структурные изменения каналов сбыта.....	69
3.5 Предоставление скидок постоянным клиентам, осуществляющим большие заказы .....	71
3.6 Оценка эффективности предложенных мероприятий. ....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	83

## **ВВЕДЕНИЕ**

Современный рынок с каждым годом предъявляет все больше требований к компаниям, которые хотят успешно на нем функционировать. Огромное количество конкурентов, постоянно меняющиеся технологии, растущие требования к качеству, дизайну и функциональности товаров со стороны потребителей – все эти факторы вынуждают компании уделять особое внимание процессам планирования и стратегического управления. Необходимо тщательный контроль над каждым этапом производства и реализации продукции. Несомненно, чтобы успешно развиваться на рынке и получать прибыль, компания должна выпускать конкурентоспособную продукцию. Необходимо производить такой продукт, который будет максимально удовлетворять потребности покупателей. Но только произвести такой продукт недостаточно. Необходимо продать его потребителю. Сбытовая деятельность является одним из важнейших этапов деятельности компании и несет в себе много трудностей и проблем. Требуется определить каналы сбыта, цены, которые будут доступны потребителям, способы доставки и множество других важных элементов.

Для сельскохозяйственных предприятий эффективное осуществление сбыта является одной из основных проблем. Несовершенство сложившегося ценообразования, недостаточная информированность о состоянии рынка, слабо развитая инфраструктура, недостаточный уровень государственной поддержки заметно усложняют организацию сбыта.

Актуальность данной выпускной работы объясняется тем, что для сельскохозяйственных предприятий эффективное осуществление сбыта своей продукции является одним из самых затруднительных процессов деятельности. Особенности рынка, повышенные требования к качеству сырья и продукции, необходимость соблюдения особых условий и сроков хранения продукции, высокая конкуренция и отсутствие возможности влиять на цены требуют от

сельхозпроизводителей постоянного анализа и тщательного контроля своей сбытовой деятельности.

Практическая значимость работы состоит в том, что изучение особенностей сбытовой деятельности на российском и мировом рынках, анализ деятельности сельскохозяйственного предприятия ЗАО «Назаровское», позволит выявить возможности для повышения эффективности сбытовой деятельности, увеличения объемов продаж, а соответственно и увеличения выручки предприятия.

Целью данной дипломной работы является изучение текущей сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское», выявление существующих проблем и разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- Проанализировать национальные особенности реализации сельскохозяйственной продукции;
- Определить степень влияния ВТО на отрасль сельского хозяйства страны и на деятельность предприятий АПК;
- Ознакомиться с международным опытом осуществления сбытовой деятельности сельхоз продукции;
- Провести анализ текущей сбытовой деятельности и функционирования отдела сбыта ЗАО «Назаровское»;
- Выявить существующие проблемы и возможности для улучшения показателей эффективности сбыта продукции;
  - Разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия.

Объектом исследования является сельскохозяйственное предприятие ЗАО «Назаровское».

Предмет исследования: сбытовая деятельность предприятия.



При написании работы был осуществлен сбор, обработка и анализ статистических данных, проведен опрос и анкетирование. Для осуществления анализа сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское» использовались данные финансовой, бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, данные по основным каналам сбыта, сведения о производстве и реализации сырья и готовой продукции.

Данная дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первой главе описаны основные особенности и сложности осуществления сбытовой деятельности сельскохозяйственной продукции в РФ, используемые каналы сбыта. Представлен международный опыт реализации продукции предприятиями сельскохозяйственной отрасли. Проанализированы последствия, с которыми столкнулась отрасль сельского хозяйства после вступления России в ВТО.

Во второй главе проведен анализ хозяйственной и финансовой деятельности предприятия ЗАО «Назаровское», изучена структура отдела реализации, проанализирована текущая сбытовая деятельность предприятия.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское» и рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Проведенный анализ показал, что ЗАО «Назаровское» недостаточно эффективно использует имеющиеся возможности для реализации своей продукции, осуществляется недостаточный контроль собственной розничной сети, требуется оптимизация ассортимента.

# **1 Анализ динамики развития сельскохозяйственной отрасли и сбытовой деятельности сельхозпроизводителей**

## **1.1 Тенденции развития сельскохозяйственной отрасли после вступления России в ВТО**

Сельское хозяйство можно назвать одной из самых противоречивых отраслей в нашей стране. С одной стороны, безусловно, сельское хозяйство это важнейшая отрасль экономики России, которая является неотъемлемой частью истории и развития нашей страны. Без успешного функционирования этой отрасли государство просто не сможет существовать. Кроме дохода, который сельское хозяйство приносит государству, оно также обеспечивает страну огромным количеством рабочих мест.

Но в тоже время, сельское хозяйство является одним из самых непопулярных секторов малого бизнеса. В последние годы сельское хозяйство РФ испытывало много трудностей. Недостаточность государственной поддержки, осуществление многими предприятиями своей деятельности на базе технически устаревшего оборудования, рост иностранной конкуренции.

Поэтому именно за отрасль сельского хозяйства большинство экспертов и общественность начали переживать больше всего, когда в России всерьез заговорили о присоединении к ВТО. На момент официального вступления России в ВТО практически все эксперты были полностью убеждены в том, что это событие полностью погубит наше сельское хозяйство, и отрасль просто не сможет конкурировать с потоком иностранной продукции, для которой откроется свободный доступ.

Последствия вступления в ВТО первыми ощутили свиноводы и птицеводы. Как отмечает аналитик агентства «Инвесткафе» Роман Гринченко, за 2013 год цены российских производителей на свинину снизились на 9,7%, а на мясо птицы на 8,4%, и это привело к значительному снижению рентабельности предприятий АПК [1].

Также необходимо отметить, что изменились субсидии, которые сейчас рассчитываются на килограмм молока первого и высшего сорта. Федерация ожидает, что благодаря этой мере к 2020 году производство молока в стране вырастет на 20%. Государство поддерживает аграриев, реализующих молоко с содержанием жира не ниже 3,4% и белка не ниже 3%. А с 2016 года обязательным условием получения субсидий станет выполнение требований и по выходу телят. Пороговый критерий для стабильного молочного производства — не менее 70 телят в расчете на 100 коров. «Несвязанная поддержка и субсидии на килограмм молока в прошлом году в Алтайском крае превысили 2,5 млрд. рублей [2].

Общее поголовье крупного рогатого скота в России на конец 2014 года составило 19,3 млн. (на 2,2% меньше, чем в 2013-м, и на 3,3% меньше, чем в 2012-м). По свиньям и птице ситуация обратная: с 2012 года прирост поголовья составил 4% (до 19,55 млн.) и 6,5% (до 527,3 млн.) соответственно.

Производство скота и птицы на убой в живом весе в 2014 году составило 12,9 млн. тонн (плюс 4,1% к 2013-му). Выпуск молока и яиц почти не изменился — плюс 0,1 и 1,2% соответственно [3].

Продуктовые контрсанкции, введенные в августе 2014-го, оказали мощное влияние на отрасль животноводства. Уже по итогам прошлого года импорт, например, мяса и мясопродуктов сократился на 23,3% к 2013-му. Данные 2015-го еще более впечатляющие: по информации ФТС, с 1 января по 23 августа объем импорта сухого обезжиренного молока составил 2,4 тыс. тонн (в 4,9 раза меньше, чем за аналогичный период 2014-го), сухого цельного молока — 0,7 тыс. тонн (в 6,2 раза меньше), сыра и творога — 17,3 тыс. тонн (в 9,5 раза меньше), масла сливочного — 7,7 тыс. тонн (в 6,7 раза меньше). Импорт говядины, свинины и мяса птицы снизился почти на 50% (до 395 тыс. тонн), а в денежном выражении — в 2,1 раза (до 1,2 млрд. долларов).

За январь–июль 2015-го, по данным Росстата, производство сыра в России приросло на 26% к аналогичному периоду 2014-го (до 336 тыс. тонн),

скота и птицы на убой — на 7,6% (до 5,4 млн. тонн). При этом выпуск молока снизился: жидкого обработанного — на 1%, в твердых формах — на 16,5%.

Поголовье крупного рогатого скота продолжает сокращаться (на 1 августа 2015 г оно составило 8,6 млн.; минус 2,5% к аналогичному периоду 2014-го), свиней и кур — расти, на 10,9 и 4,5% соответственно.

Самым чувствительным к изменению институционального режима в связи с присоединением к ВТО оказалось отечественное свиноводство. Его продукция — одна из тех товарных групп, по которым предполагалось наиболее существенное снижение пошлин, которое представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 - Изменение пошлин на основные товарные позиции после вступления России в ВТО

За три квартала 2013 года российское молочное животноводство оказалось единственной отраслью аграрного сектора, заметно снизившей производство (минус 4,3%). По всей стране, по официальной статистике за 2013 год, объемы производства молока-сырья упали на 5%, по данным Союзмолока — более чем на 10%, а где-то и на 15 — 20%. При этом спрос на свежие молочные продукты за последние два года рос на 5 — 9% в год. Из-за дефицита усилилась конкуренция за сырое молоко, в итоге средняя по стране закупочная цена литра первого сорта базисной жирности, по данным Минсельхоза, достигла на 21 октября 16 рублей (без НДС), что на 25 — 30% больше, чем год назад.

К 2015 году Россия достигла практически 100% уровня самообеспечения куриной продукцией, но по прежнему сохраняется дефицит молока-сырья и мясной продукции. Таким образом, одной из задач для сельхозпроизводителей должен стать процесс увеличения производства молока, сохраняя при этом высокое качество сырья [1].

Таблица 1 - Уровень самообеспечения с/х продукцией в 2015 году

Уровень самообеспечения основной сельскохозяйственной продукцией по Российской Федерации (%)					
	2010	2011	2012	2013	2014
Мясо	72,2	74,0	76,1	78,5	82,8
Молоко	80,5	81,5	80,2	77,5	78,6
Яйца	98,3	98,0	98,0	98,0	97,6
Картофель	75,9	113,0	97,5	99,4	101,1
Овощи и продовольственные бахчевые культуры	80,5	93,2	88,7	88,2	90,2

### Стратегия развития крупных агрохолдингов

На фоне тяжелой экономической ситуации малых хозяйств и недостаточности обеспечения страны собственными сельскохозяйственными продуктами, крупным агрохолдингам необходимо было менять стратегии и увеличить объемы своего производства.

Ведущие сельхозпроизводители вовсе не намерены были сдаваться, и уже в 2013 году лидеры рынка стали открывать для себя новые возможности развития и роста даже в тех жестких условиях, которые возникли за последний год. Основным трендом, определяющим сегодня стратегию развития крупных агрохолдингов юга России, является вертикальная интеграция с параллельной концентрацией активов. Практически все лидеры рынка на Юге активно обзаводятся собственной розницей, расширяют сегмент переработки, выводя на рынок собственные бренды готовой продукции, скупают земли, расширяя тем самым кормовую базу для животноводства, и т. д.

В конечном итоге, диверсифицированная структура агрохолдингов позволяет сгладить негативные конъюнктурные эффекты на рынке. «Система замкнутого цикла минимизирует наличие рисков при вступлении в ВТО», — отмечают в кубанском ЗАО «Агрокомплекс», крупнейшем игроке в АПК Краснодарского края (принадлежит семье губернатора Кубани Александра Ткачёва). Стратегию вертикальной интеграции менеджмент компании реализует с момента её образования, увеличение активов обеспечивается за счёт как приобретения и присоединения предприятий, так и строительства новых производственных площадок. Совсем недавно, например, стало известно, что «Агрокомплекс» приобрёл несколько крупных хозяйств на севере Краснодарского края. Отдельное активно растущее направление — собственная розничная сеть, которая за последние три года, по данным компании, выросла с 300 до 350 точек. Значительно увеличила присутствие в рознице за последние несколько лет и «Группа Агроком» со своей сетью «Тавровских мясных лавок»

Стратегию вертикальной интеграции реализует и группа агропредприятий «Ресурс» — крупнейший производитель мяса птицы на юге России, который на данный момент имеет подразделения в пяти субъектах ЮФО и СКФО. Формирование холдинга началось со связки птицеводческих предприятий и комбикормовых производств, далее последовало появление собственного производства готовых продуктов, а в последнее время группа активно расширяет свой земельный фонд. Это связано, в том числе, и с необходимостью повышения устойчивости бизнеса, поскольку доля кормов в стоимости мяса птицы может достигать 70%. В начале года стало известно, что «Ресурс» приобретает два крупных хозяйства в Ростовской области — ЗАО «Мир» и ЗАО «Борец», ранее на Дону было куплено ООО «Топаз» (порядка 70 тысяч га земли, по сообщению региональных СМИ), а также ряд земельных активов в Ставропольском крае и в Адыгее.

Реализация стратегии «от поля до прилавка» это бесспорное конкурентное преимущество компаний, занимающих ведущие позиции в отрасли. Так, мясные холдинги («Мираторг», «Агро-Белогорье», «Русагро», «Агропромкомплектация» и др.) в прошлые годы активно инвестировали в инфраструктуру, необходимую для полного цикла производства: в увеличение посевных площадей под зерновые, комбикормовые заводы, в строительство элеваторов для хранения зерна, в убойные и перерабатывающие мощности, в дистрибуцию и розницу [4]. Процесс вертикальной интеграции в АПК способствует быстрой модернизации отрасли, поскольку крупные диверсифицированные агрохолдинги имеют больше возможностей для вложения в технологии.

Инвестиционные проекты крупных агрохолдингов страны приносят свои результаты. Для оценки масштаба изменений, аналитический центр «Эксперт» и журнал «Эксперт» решили составить рейтинг компаний АПК, который показал бы динамику развития отрасли и основных игроков на этом рынке. Судя по данным рейтинга, в 2014 году их выручка выросла в среднем на 18%, а чистая прибыль — на 33%. В списке компаний немало тех, чья выручка увеличилась на 40% и больше, а чистая прибыль некоторых компаний выросла в два, шесть, девять и даже в пятнадцать раз.

## 1.2 Сбытовая деятельность сельскохозяйственных предприятий в РФ

Для успешной работы предприятия на рынке покупателя ему необходимо производить ту продукцию, которая имеет спрос у покупателя и которую можно продать с прибылью. Таким образом, управлять предприятием необходимо ориентируясь на конкретную концепцию маркетинга, на рынок и спрос покупателя. На основе концепции разрабатываются сбытовые инструменты, среди которых: программы производства и сбыта; цена и условия продажи продукции; система сбыта; рекламная деятельность предприятия; логистика; сервис [5].

В настоящее время сбытовая деятельность является значимой сферой функционирования промышленного предприятия. Проведя анализ специальной литературы, можно сделать вывод, что понятие «сбыт продукции» трактуется учеными по-разному. Л.А. Давыдов и В.К. Фальцман в своей работе [6] характеризуют сбыт как превращение производственных товаров и услуг в деньги. По мнению Д.И. Баркана, сбыт — это сфера деятельности предприятия, направленная на реализацию продукции на определенных рынках [7]. Наумов В.Н. отмечает, что под сбытом понимается совокупность мероприятий, которые проводятся после выхода продукции за пределы территории производителя [8].

Согласно терминологии французских экономистов, сбыт продукции определяется цепочкой, которая связывает производителя и потребителя через некоторые звенья [9]. К этим звеньям могут относиться торговые посредники, дилеры, дистрибьюторы. Данное определение характеризует значимость формирования каналов распределения промышленной продукции. Почти такая же мысль утверждается с позиций логистики: «сбыт - это совокупность действий, которые осуществляются с того момента, как продукт в той форме, в какой он будет использоваться, поступает на коммерческое предприятие или коммерческого изготовителя, до того момента как потребитель закупает его» [10].



Английский специалист в области сбытовой политики Г. Дж. Болт считает, что «сбытовую деятельность можно определить следующим образом: персонифицированный, непосредственный и двухсторонний процесс осуществления контактов и убеждения с целью достижения определенных результатов и прежде всего увеличения продажи продукции на определенном сегменте рынка» [11].

В процессе формирования системы сбыта промышленной продукции необходимо учитывать покупательские способности населения, ограниченность ресурсов, технические и технологические возможности предприятия. Эффективность функционирования каналов сбыта отражается на политике цен. Решения о составе и структуре сотрудников сбыта зависят от масштабов работы, которую необходимо будет проводить с торговыми представителями. Менеджеры предприятия должны формировать каналы распределения на несколько лет вперед, исходя из целей стратегического планирования [12].

Организация сбытовой сети предприятий зависит от трех основных факторов: типа продукта, характера потребителя и географической протяженности рынка. В соответствии с этими факторами различают три основных типа сбытовой сети: по регионам; по видам продукции; по типу потребителя. При организации сбыта по регионам формируются региональные сбытовые подразделения; при сбыте по продуктам отдельные подразделения специализируются на одном или нескольких видах продукции; при сбыте по типу потребителя каждое подразделение закрепляется за одним или несколькими заказчиками [16].

Рынок сельскохозяйственной продукции по своей сути является стабильным, консервативным. Качества, характеристики, свойства товаров, которые на нем реализуются, не меняются годами, десятилетиями. Новые товары, новые виды продуктов питания появляются очень редко и имеют незначительный удельный вес. Эти свойства рынка сельскохозяйственной

продукции связаны с традиционной структурой питания подавляющей части населения. В зависимости от уровня реальных доходов лишь незначительно изменяется удельный вес отдельных продуктов в общей структуре потребления. Для разработки маркетинговой стратегии по каналам товародвижения маркетологи учитывают следующие факторы:

- потребители: их характеристика, количество, концентрация, размер средней покупки, потребности, размер сегмента;
- предприятия: их цели, ресурсы, уровень специализации, отношение к системе сбыта, потребности в сервисе;
- товар или услуга: их стоимость, сохранность, частота отгрузок, объем;
- конкуренты: число, концентрация, ассортимент, потребители, тактика, взаимоотношения в системе сбыта;
- каналы товародвижения: их альтернативность, характеристики, количество, традиции, доступность, территориальные ограничения, юридические аспекты. После оценки всех вышеуказанных факторов предприятие принимает решение о типе используемого канала, его длине [17].

К настоящему времени сформировались следующие формы сбыта:

- продажа заготовительным предприятиям;
- предприятиям потребительской кооперации;
- реализация на городском рынке, предприятиям государственной торговли и общественного питания;
- внутрихозяйственная продажа работникам сельскохозяйственных предприятий и социальной сферы АПК;
- продажа через сеть фирменных магазинов;
- реализация торгово-закупочным и другим посредническим организациям;
- продажа по бартеру;
- прямые поставки скота и готовой продукции на экспорт.

Данные каналы сбыта классифицируются как многоуровневые [18]. За

последние годы удельный вес скота, реализуемого на рынке, включая внутрихозяйственную продажу работникам, возрос с 8% до 25-30%. Тем не менее, наиболее характерным остается двухуровневый канал реализации продукции, т.е. продажа крупного рогатого скота хозяйствами на мясоперерабатывающие предприятия, а затем поступление готовой продукции в торговую сеть.

Наряду с вертикально интегрированными формами сбыта: контрактная система, сбытовые кооперативы, ассоциации, агрофирмы, агрокомбинаты - для успешного развития отрасли необходимо наличие открытой системы сбыта, включающей биржи, ярмарки, аукционы, оптовые базы и рынки, прямые поставки в супермаркеты, торговые дома и магазины.

Одним из главных аспектов организации сбыта мясной продукции, в настоящее время, является комплекс мероприятий направленных на снижение себестоимости единицы реализуемой продукции и повышения её конкурентоспособности на внешних рынках. Важнейшее значение имеет межхозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция. Всё большее внимание уделяется вопросам создания различных цехов по переработке мяса внутри хозяйств.

Основными недостатками продажи молока и молочных являются жёсткие закупочные цены на поставляемую продукцию, нарушение сроков и порядка расчетов за нее, частичный или полный отказ от закупок законтрактованной продукции [19].

Одна из основных проблем низкой рентабельности российского агробизнеса, в отсутствии четкого планирования в этой отрасли экономики. Многие сельхозпроизводители до последнего не могут определить, какую культуру посеять и по какой цене они смогут продать урожай. При этом невозможно просчитать затраты, затруднительно планировать результаты, определять рентабельность производства. Сложившаяся структура сбыта не отвечает интересам производителей. Поэтому от решения проблем реализации

продукции напрямую зависит финансовое состояние сельхозпроизводителей. В нашей стране до сих пор не создана эффективная система регулирования цен на сельскохозяйственную продукцию и продовольствие. Это подтверждается и напряжением на потребительском рынке в связи с неожиданным ростом цен на многие продукты питания. Интервенционное вмешательство (торговое, закупочное) пока не стало действенным регулятором объема производства отечественной сельскохозяйственной продукции. Особенно актуальна проблема сбыта для микро предприятий и малых форм хозяйствования. Так согласно проведенному Ассоциацией крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов России опросу, 70 % крестьянских (фермерских) хозяйств определяют трудности сбыта продукции как проблему номер один.

На фоне деградации муниципальных рынков сбыта продукции происходит понижение товарного потенциала сельской местности, и как следствие большой уровень потерь сельхозпродукции и ухудшение её качества. Создание сети оптово-распределительных центров (ОРЦ) по примеру зарубежных стран поможет стимулировать деловую активность сельхозпроизводителей, снизить потери продукции и удовлетворит внутренние потребности на продовольствие. Опыт развитых стран Европейского союза показывает, что наиболее эффективной организационной структурой по формированию сбыта, является ОРЦ на базе сельскохозяйственных потребительских кооперативов. В Германии и Франции на оптовые центры, принадлежащие кооперативным объединениям сельхозтоваропроизводителей, приходится порядка 60 % объема поставок свежей плодоовощной продукции. Кроме того в Германии существует закон о структуре сельскохозяйственных рынков, согласно которому государственные субсидии предоставляются перерабатывающим организациям, в случае, если в закупках значительная доля приходится на продукцию малых организаций, что должно подтверждаться

долгосрочными договорами на закупку сырья. В декабре 2014 года Правительством была утверждена новая редакция Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013- 2020 годы [1]. В рамках подпрограммы «Развитие оптово-распределительных центров и инфраструктуры системы социального питания» будет выделено 93 млрд. рублей, в том числе на 2015 год — 2,4 млрд. рублей, на 2016 год — 10,3 млрд. рублей. Цель подпрограммы — обеспечение сбыта сельскохозяйственной продукции, повышение ее товарности за счет создания условий для ее сезонного хранения и подработки. При этом доля в обороте продукции оптово-распределительных центров и производственных логистических центров, реализуемой через государственный и муниципальный заказ, в том числе для оказания внутренней продовольственной помощи населению устанавливается в размере 20 процентов.

Средства будут направлены на выполнение следующих задач:

- строительство, реконструкция и модернизация сети оптово-распределительных и производственно-логистических центров для сбыта сельскохозяйственной продукции;
- увеличение закупок сельскохозяйственного сырья для переработки предприятиями перерабатывающей промышленности;
- развитие биржевой и электронной торговли сельскохозяйственной продукцией, сырьем и продовольствием; совершенствование механизма закупок сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для государственных и муниципальных нужд, в том числе для оказания внутренней продовольственной помощи населению; проведение научно-исследовательских работ и подготовка методических разработок по созданию государственной автоматизированной информационной системы в сфере обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации, в том числе по

организации мониторинга в сфере госзакупок. К 2020 году планируется создать сеть из 15 крупных межрегиональных центров и свыше 200 мелких [20].

### 1.3 Анализ основных каналов сбыта сельскохозяйственной продукции на международном рынке

Формирование рыночных отношений в аграрной сфере стран членов Европейского Союза (ЕС) это длительный и трудоемкий процесс, предусматривающий поэтапное развитие системы сбыта сельскохозяйственной продукции, определение принципов регулирования единых рынков, разработку рыночной стратегии, ценовой политики и ряд других важнейших положений. В настоящее время в рамках ЕС функционируют более 20 рынков отдельных продовольственных товаров или групп продуктов, на которых реализуется около 95% производимой Союзом продукции. Каждый из этих рынков имеет свою систему регулирования и поддержки цен. Примерно 3/4 сельскохозяйственной продукции реализуется на рынках, регулирование которых помимо поддержки цен, включает в себя предоставление производителям дополнительных субсидий или защиту их от конкурентов из третьих стран.

Система сбыта сельскохозяйственной продукции и вырабатываемых из нее потребительских товаров, прежде всего продовольственных, в странах Союза включает следующие стадии или подсистемы:

- оптовые поставки сельскохозяйственного сырья с ферм промежуточным потребителям (предприятиям перерабатывающей промышленности, торговым компаниям или оптовикам-посредникам);
- оптовый сбыт продовольственных товаров или сельскохозяйственных продуктов, потребляемых в свежем виде, в розничную сеть;
- розничная продажа готовых продуктов конечным потребителям; общественное питание.

Каждая из этих подсистем характеризуется значительным разнообразием организационно-технологических форм. При организации оптового сбыта

основное внимание уделяется следующим формам сбыта сельскохозяйственного сырья и продовольствия:

- контрактация сырья и свежих продуктов у фермеров промышленными и торговыми компаниями;
- сбыт продукции на оптовых рынках и аукционах либо поставка этой продукции на перерабатывающие предприятия и в магазины без предварительного заключения контрактов;
- реализация продукции через посредство сбытовых фермерских кооперативов;
- поставка крупных партий продукции в рамках межотраслевых соглашений, где поставщиками могут быть кооперативы, сельскохозяйственные компании, объединения и другие формы ассоциированного предпринимательства;
- биржевая торговля, в том числе по срочным сделкам при отсутствии реального товара (эта форма связывает только крупных контрагентов);
- продажа сельскохозяйственной продукции непосредственно на ферме посредникам-оптовикам либо агентам перерабатывающих или торговых предприятий;
- продажа продукции или сдача ее в залог государственным учреждениям, а также сбыт закупленной ими продукции.

Контрактация. В системе интеграции сельского хозяйства с перерабатывающими предприятиями и торговлей в странах ЕС особое развитие получила контрактация. Она предусматривает заключение договора между фермерами и предприятиями-интеграторами (пищевые, комбикормовые, торговые организации) на производство и сбыт определенных видов продукции. В некоторых странах (например, Великобритании) получил распространение контракт, учитывающий проблему риска производства и сбыта. Такие договоры основаны на совместной ответственности за риск



сельскохозяйственного производства вплоть до продажи переработанного сельскохозяйственного продукта. Двусторонние контракты заключаются между фермером и одной компанией (например, комбикормовой или мясоперерабатывающей), или между фермерами и сбытовым фермерским кооперативом, либо между кооперативом или объединением производителей и компаний (в Германии, Франции, Великобритании, Италии). Как правило, такие контракты просты по своим условиям и предусматривают поставку сельскохозяйственной продукции промышленной фирме (кооперативу), снабжающей в свою очередь сельскохозяйственные предприятия удобрениями, семенами, кормами. В трехсторонних контрактах наряду с сельскохозяйственными предприятиями участвуют как фирмы, предоставляющие им средства производства, так и перерабатывающие компании. Контракты с фиксированной ценой преобладают в Нидерландах, Франции и некоторых других странах.

Опыт этих стран показывает, что контрактная система сбыта сельскохозяйственной продукции способствует повышению эффективности сельскохозяйственного производства, стимулирует рост производительности труда и снижение издержек.

Кооперативный сбыт. В большинстве западноевропейских стран, а также в США, Японии и др. сельскохозяйственные кооперативы объединяют значительную часть фермеров: от почти полного охвата (Дания, Ирландия) до 80% (ФРГ, Франция).

Фермеры обычно являются одновременно членами двух-трех, а то и более различных кооперативов: сбытовых, снабженческих, потребительских и т.п. Сбытовые кооперативы создаются для защиты интересов фермеров в сфере сбыта. Другим импульсом для развития сбытовых кооперативов является постоянное превышение объемов производства над уровнем потребления. Сбытовая и сбыто-перерабатывающая кооперация имеет многоступенчатую

отраслевую структуру, в рамках которой продукция проходит путь от фермы до оптовой или розничной торговли. Фермеры одной местности или района объединены в один или несколько первичных кооперативов. Первичные кооперативы одного профиля образуют региональное кооперативное объединение. В свою очередь региональные кооперативы входят в общенациональный союз.

Кооперация позволяет фермерам приобрести реальную экономическую силу на рынке, концентрируя предложения их продукции на рынке. Сбытовая кооперация служит для фермеров рыночным инструментом антимонополистического действия, обеспечивая защиту их интересов, создает альтернативный канал сбыта продукции, в некоторой степени сдерживает падение уровня закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию.

Высокий удельный вес кооперативов в сбыте сельскохозяйственной продукции свидетельствует о том, что они контролируют значительную часть некоторых отраслей пищевой промышленности. По оценкам, в Дании, Нидерландах, Франции кооперативный сектор обеспечивает 45-50% объема продукции пищевой промышленности.

В ряде случаев, кооперативы организуют переработку и сбыт специализированной продукции, идущей не только на внутренний, но и на внешний рынки, создавая для этих целей производственно-сбытовые системы. Стабильная, а иногда растущая доля кооперативного сектора в производстве продовольствия свидетельствует, что в конкурентной борьбе кооперативы постоянно совершенствуют производственную базу своих предприятий (например, расширяют сферу применения глубокой переработки сельскохозяйственного сырья на основе безотходных технологий), своевременно реагируют на изменения потребительского спроса и конъюнктуры рынка.

Биржевая торговля. В ряде развитых стран важную роль в сбыте сельскохозяйственного сырья играют товарные биржи. В первую очередь это

относится к США, Канаде, Германии, Бельгии, и Австралии. Биржевая торговля сельскохозяйственным сырьем охватывает почти все виды животноводческой продукции и значительную часть продукции растениеводства.

Товарная биржа является коммерческим предприятием, регулярно функционирующим рынком товаров, с определенными характеристиками. Биржи бывают двух видов: публичные и частные.

На публичных биржах сделки могут совершать как члены бирж, так и предприниматели, не являющиеся их членами. Деятельность публичных бирж регулируется правительственными законами.

Частные биржи образуются в форме акционерных компаний и закрытых корпораций. Заключать сделки на таких биржах могут только акционеры, являющиеся их членами. Члены биржи обычно не получают дивидендов на вложенные капиталы. Их прибыль образуется за счет вознаграждений, получаемых от клиентов за совершаемые для них сделки, т.е. члены биржи выступают в роли брокеров.

Как свидетельствует статистика ЕС, роль биржи в оптовой торговле на продовольственном рынке возрастает, хотя значение сельскохозяйственных товаров в деятельности срочных бирж падает. Доля сельскохозяйственных товаров в общем количестве сделок снизилась за последние десятилетия с 80 до 40%. Торговлей на срочных биржах занимается весьма ограниченный круг биржевых агентов и посредников - брокеров. Они допускаются на биржу только после регистрации в специальном правительственном органе по надзору за деятельностью бирж.

Оптовые рынки и аукционы. В оптовой торговле товары приобретаются большей частью у непосредственных производителей, в розничной - у посредников или у оптовых торговцев. Несмотря на быстрое развитие контрактации и кооперативного сбыта важную роль в оптовой торговле играют оптовые рынки и аукционы. Например, во Франции на оптовых рынках

сбывается 45% овощей и фруктов, более 50% яиц, 50% поголовья крупного рогатого скота, 3/4 овец, 1/5 свиней. В ФРГ, фермеры продают оптовикам около 1/2 зерна, свыше 60% овощей, фруктов и скота, почти весь картофель и 50% яиц. В США оптовики закупают у фермеров большую часть реализуемого скота, шерсти, табака, масличного сырья, хлопка, овощей и фруктов.

Оптовая торговля не только остается крупным источником снабжения розничной сети и общественного питания крупных городов, но зачастую сохраняет свое значение и как форма реализации сельскохозяйственного сырья. Не менее значительна ее роль в ценообразовании. Именно здесь складываются внутренние рыночные цены на овощи, фрукты и картофель, скот и мясо, яйца, молочные продукты и рыбу. Цены оптовых рынков служат ориентиром для всех других каналов сбыта животноводческой продукции, и в частности, для установления контрактных расценок, а также поддерживаемых государством гарантированных цен.

Зерно. В странах ЕС сбыт зерна осуществляется на контрактной основе следующим образом: поставка фермерским кооперативам; поставка на элеваторы (частные и коммерческие); поставка в интервенционный фонд.

Важную роль в сбыте зерна фермерами играют кооперативы. Через них реализуется от 20% зерна в Великобритании, до 75% во Франции. Кооперативы регулируют внутренний зерновой рынок, хранят зерно и проводят экспортные операции. Они располагают емкостью для хранения, автомобильным парком, осуществляют ресурсное обеспечение хозяйств, оказание всякого рода услуг и обучение фермеров, поставку торговым фирмам готовой продукции. Важным каналом сбыта зерна являются частные торговые компании, комбикормовые заводы, мельницы. Поставки зерна по этим каналам сбыта составляют около 35% всего объема производства. Доля поставок зерна в интервенционный фонд не велика и составляет не более 10%. Скупка зерна в интервенционный фонд более интенсивно осуществляется в случае снижения рыночных цен на зерно и

этим стимулирует их рост. Обычно зерно, находящееся в интервенционном фонде, идет на экспорт. Часть зерна, примерно 1/4, хранится на фермах и реализуется в межфермерском обороте для внутривладельческого использования. На фермах хранится зерно, предназначенное главным образом на корм скоту. Считается целесообразным и экономически выгодным иметь внутривладельческие хранилища, если производство зерна на ферме составляет свыше 100 т/год. Государственные органы стран ЕС ценовыми регуляторами стимулируют развитие фермерских хранилищ.

Большое значение в торговле зерном в странах ЕЭС имеют зерновые биржи, представляющие специфическую форму оптовых рынков и аукционов. Главная цель зерновых бирж заключается не в том, чтобы сбыть зерно, а в том, чтобы формировать рыночные цены. Именно на зерновых биржах формируется спрос и предложение, и в зависимости от этого устанавливаются рыночные цены.

Мясо всех видов. В последние десятилетия в сбыте продукции мясного животноводства стран ЕС изменилась приоритетность каналов реализации скота и птицы. Роль рынков, являющихся собственностью муниципалитетов, местных сельскохозяйственных и торговых организаций, аукционов значительно сократилось за счет увеличения поставок через сбытовую кооперацию и контракции.

Продажа скота и птицы на оптовых рынках и аукционах стран Западной Европы значительно снижается. Однако в некоторых странах (Нидерланды, Англия) получили распространение специализированные рынки-аукционы мелкооптовой торговли живым скотом. На них скот у крестьян закупают главным образом мелкие независимые убойные предприятия. Кроме того, на рынках-аукционах владельцы репродукторных хозяйств продают молодняк фермерам - откормщикам.

Фермерская сбытовая кооперация в странах ЕС по реализации продукции животноводства развивается в направлении не только сбыта скота и птицы, но

и увеличения переработки. Кооперативы организуют для своих членов поставки молодняка для выращивания и откорма молочного стада, а также различных средств производства. Они организуют закупку на договорных началах продукции у фермеров, что создает им оптимальные условия сбыта и оптимальные цены. Сбытовые кооперативы и их объединения имеют широкую сеть боен, холодильников, перерабатывающих предприятий, что позволяет им осуществлять более 40% торговли мясом.

Молоко. В большинстве развитых стран и особенно ЕС сбытовая и сбытоперерабатывающая система имеет многоступенчатую структуру, в рамках которой молоко проходит путь от сельскохозяйственного предприятия до оптовой или розничной торговой сети. Это структура включает: оптовые поставки молока с ферм перерабатывающим предприятиям, торговым компаниям или оптовикам - посредникам; оптовый сбыт молочной продукции в розничную сеть; розничная продажа готовой молочной продукции населению; общественное питание.

Существует несколько типов оптовых предприятий, осуществляющих сбыт молочной продукции. Это - крупные оптовые компании, оптовики, сбытовые фермерские кооперативы. Например, во Франции существенная часть сбываемого молока и молочной продукции проходит через оптовые рынки и аукционы. Здесь формируются внутренние рыночные цены, которые служат ориентиром для всех других каналов сбыта молока и молочной продукции, и, в частности, для установления контрактных расценок, а также поддерживаемых государством гарантированных цен. Более 50% молока перерабатывается и сбывается фермерскими кооперативами. В Великобритании функции сбыта молочной продукции возложены на Совет по маркетингу молока. Совет закупает у фермеров молоко, с ним по контрактам работают предприятия и фирмы молочной промышленности, он организует оптовый сбыт готовой продукции и занимается розничной продажей молока и молочной продукции.

Совет в Великобритании действует под контролем Министерства сельского хозяйства, рыболовства и продовольствия.

Анализ развития системы сбыта сельскохозяйственной продукции и продовольствия в развитых странах позволяет сделать вывод, что она опирается на хорошо отлаженные формы вертикальной интеграции: контрактацию, межотраслевую координацию, комбинированные и прямые поставки через кооперативы, оптовую систему сбыта.

## **2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Назаровское»**

### **2.1 Анализ хозяйственной деятельности предприятия**

ЗАО «Назаровское» — одно из крупнейших сельскохозяйственных предприятий страны и крупнейшая в Назаровском районе организация, специализирующаяся на производстве и продаже сельскохозяйственной продукции. Является членом Национального Совета свиноводов России. Имеет статус племенного репродуктора по развитию свиней крупной белой породы и по разведению свиней породы ландрас и дюрок.

Основной целью создания ЗАО «Назаровское» является осуществление деятельности, направленной на получение прибыли. Основными видами деятельности ЗАО «Назаровское» являются:

- Разведение крупного рогатого скота (КРС) и других сельскохозяйственных животных
- Производство кормов для животных, содержащихся на ферме
- Выращивание зерновых и зернобобовых культур
- Производство и продажа семян
- Производство готовых и консервированных продуктов из мяса
- Производство охлажденного мяса и субпродуктов
- Производство молочной и кисломолочной продукции
- Производство сыров
- Производство муки, хлебобулочных и кондитерских изделий
- Производство меда
- Оказание услуг по монтажу и ремонту сельскохозяйственного оборудования и техники
- Поставка горячего и холодного водоснабжения
- Поставка электроэнергии



ЗАО «Назаровское» выпускает продукцию, которая отличается широким разнообразием (молочная и кисломолочная продукция, сыры, творог и творожно-сырковая продукция, колбасные и сырокопченые изделия, мука, мясо птиц и свиней, полуфабрикаты, хлеб и мучные кондитерские изделия, мед и др.) и доступными ценами. Также несомненным плюсом является то, что продукция изготавливается из собственных ресурсов, что обеспечивает натуральность продуктов и высокое качество продукции.

ЗАО «Назаровское» входит в 10 крупнейших сельскохозяйственных предприятий России. Имеет правительственные награды: орден Ленина. Неоднократно награждалось почетными грамотами, дипломами, в частности, дипломом клуба «Агро-300» от Министерства сельского хозяйства и продовольствия РФ и др.

В 2014 году численность работающих (среднегодовая) составила 2 144 человека, средняя зарплата - 23 372 рубля (во всех других хозяйствах района она не превышает 12-14 тысяч рублей). Рентабельность (без дотаций) в животноводстве составила 44,6 %, в растениеводстве - 26,0 %. И если суммарная выручка от реализации продукции от всех хозяйств района в 2014 году составила 4 млрд. 528 млн. 747 тыс. рублей, то 50 % от этой суммы (2 млрд. 658 млн. 706 тыс. руб.) заработаны трудовым коллективом ЗАО «Назаровское». Только в социальную сферу (строительство жилья, храма, асфальтирование и отсыпка дорог и др.) было вложено 84 млн. 79 тыс. рублей [3].

10-я часть общего намолота зерновых в крае – от ЗАО «Назаровское». Очень большая доля (7%) и в производстве молока - 24 тыс. тонн в год (ПРИЛОЖЕНИЕ Б). Хозяйство уникальное, с высокой культурой производства и с современными подходами к работе. ЗАО "Назаровское" ежегодно показывает стабильный рост по всем направлениям деятельности: растет площадь обрабатываемых посевных площадей и урожайность, увеличивается

поголовье крупного рогатого скота и свиней, повышаются объемы переработки и производства собственной продукции. В 2015 году хозяйство получило государственную поддержку на развитие предприятия в размере 323,7 млн. рублей, 267,3 млн. – средства краевого бюджета, 56,4 – федерального [4].

Таблица 2 - Основные показатели деятельности ЗАО "Назаровское"

Показатель, тыс.руб	2015 год	2014 год	Изменение, %
Оборот организации	3222121	2658706	21%
в том числе: отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами	3194415	2542967	26%
Произведено сельскохозяйственной продукции, зачисленной в отчетном периоде в основные средства (скот и многолетние насаждения)	81043	78217	4%
Произведено кормов, удобрений и прочей продукции для использования при осуществлении сельскохозяйственной деятельности собственными силами	565120	564098	0%
Произведено сельскохозяйственной продукции собственного производства, переданной своим несельскохозяйственным подразделениям	336670	340650	-1%
Продано товаров, приобретенных для перепродажи	19437	82433	-76%
Продано сырья, материалов, комплектующих изделий, топлива, приобретенных ранее для производства продукции	8269	33306	-75%
Затраты на производство и продажу товаров (работ, услуг) за отчетный год	2581652	2451331	5%
Фонд оплаты труда	674863	598841	13%
Средняя численность персонала, чел.	2260	2144	5%
Инвестиции в основной капитал	1004069	631104	59%
Субсидии из бюджета, связанные с текущим производством	355218	243803	46%

Как видно из таблицы 2, выручка предприятия в 2015 году выросла на 21%. При этом 99% выручки составляют доходы, полученные от реализации товаров собственного производства, выполнения работ и услуг собственными

силами. Численность персонала изменилась совсем не существенно (увеличение на 5%). Стоит выделить, что выручка от реализации товаров/сырья и комплектующих, приобретенных ранее для производства продукции, очень сильно снизилась (на 75%). Существенно увеличились инвестиции в основной капитал и субсидии из бюджета.

ЗАО «Назаровское» имеет линейную организационную структуру, которая основана на единоличном управлении предприятием руководителем, которому непосредственно подчиняются начальники всех отделов и начальники отделений. В структуру предприятия входит много различных отделов, таких как, бухгалтерия, юридический отдел, отдел реализации, экономический отдел, ветеринарный отдел, инженерный и строительный отделы, отдел статистики, энергетический и производственно-технический отделы, отдел кадров, отдел техники безопасности, экологический отдел и другие.

При совершении своей деятельности ЗАО «Назаровское» уделяет особое внимание окружающей среде. Несомненно, как и все заводы в наше время, заводы организации при своем производстве выбрасывают в атмосферу загрязняющие вещества. Но организация делает все возможное, чтобы максимально снизить количество выбросов: используются специальные технологии с функциями очистки, очистные сооружения загрязняющих веществ (таблица 3).

Таблица 3 - Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, их очистка и утилизация

Загрязняющее вещество	Выбрасывается без очистки	Поступило на очистные сооружения загрязняющих веществ	Из поступивших на очистку - уловлено и обезврежено
Твердые вещества	163068	1564909	1538324
Газообразные и жидкие	204668	704361	701489
-из них диоксид серы	5956	56802	53894
- оксид углерода	17895	45235	43861

### Окончание таблицы 3

- оксид азота	3058	-	-
-летучие органические соединения	62769	304960	303194
-прочие	114990	297364	2941008
Всего	367736	2269270	2239813

ЗАО «Назаровское» представляет собой организацию, которая заботится о качестве своей продукции, о своем имидже как на внутрироссийском, так и на международном рынке сельскохозяйственных продуктов, о внутренней обстановке в коллективе, но помимо всего этого ЗАО «Назаровское» активно занимается благотворительностью.

- Организация постоянно занимается облагораживанием территории в п. Степной

- За счет собственных средств организация построила замечательную больницу (на строительство которой было выделено более 70 млн. рублей)

- Был построен современный детский садик

- В 2012 году был открыт крытый каток

- ЗАО Назаровское работает в направлении социальной защиты и поддержки своих сотрудников. Так, в жилом микрорайоне Южный поселка Степной силами предприятия за последние пару лет было построено 3 дома на 36 квартир, один 54-квартирный дом, а также 9 двухквартирных брусовых домов. Сейчас для работников строится дом на 36 квартир.

- В 2016 году планируется строительство новой школы на 700 человек, а также завершение строительства храма в п. Степной.

Для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий необходимо финансовое, кадровое, информационное и материально-техническое обеспечение. Необходимо качественное оборудование, машины, различное сырье и материалы. ЗАО «Назаровское» уже много лет успешно функционирует на рынке

сельскохозяйственного производства, имеет огромный опыт и зарекомендовало себя с наилучшей стороны, поэтому особых проблем с поисками поставщиков у компании никогда не возникало. С международными поставщиками организация сотрудничает уже более 11 лет и на данный момент имеет долгосрочные договора о поставках.

Для организации очень важно качество выпускаемой продукции, а значит нужно уделять много внимания оборудованию и материалам. Проанализировав рынок поставщиков, компания пришла к выводу, что наилучший для них путь – сотрудничество преимущественно с международными организациями, так как, это позволяет получать новейшее оборудование и самые современные материалы высочайшего качества, которые используются в крупнейших международных компаниях, специализирующихся на сельском хозяйстве. А также, поставщики всегда предоставляют своего специалиста (группу специалистов) для того, чтобы у компании-заказчика не возникло сложностей с установкой и использованием оборудования.

Основные международные поставщики оборудования:

1. ООО «Big Dutchman»- крупнейшая немецкая кампания, которая является лидером на рынке птицеводческого и свиноводческого оборудования. ЗАО «Назаровское» сотрудничает с данной компанией уже более 10 лет.
2. «New Holland Agriculture» – известная голландская фирма, являющаяся мировым лидером в производстве сельскохозяйственной техники. Является основным поставщиком сельскохозяйственной техники для ЗАО «Назаровское» (в особенности зерноуборочной техники).
3. Компания «Buller» - австрийская фирма, которая является поставщиком оборудования.
4. Компания «Claass» - немецкая фирма, являющаяся поставщиком зерноуборочных, кормоуборочных комбайнов и прочей техники.

В связи с заметным ростом курса валют последние пару лет, ЗАО «Назаровское» начали искать альтернативных поставщиков на внутреннем рынке. Найти достойную замену немецкой фирме «Big Dutchman» пока не представляется возможности. А вот среди поставщиков зерноуборочной техники началось тесное сотрудничество с ООО «Кировский завод» (Санкт-Петербург).

Предприятие имеет в своей организационной структуре обслуживающее производство (ремонтные мастерские, строительные бригады, транспорт и т.д.). Поэтому частично производственно-техническое обслуживание выполняется собственными внутрихозяйственными подразделениями. Кроме того, на внутрихозяйственном уровне осуществляется снабжение отдельными видами кормов, органическими удобрениями и т.д.

ЗАО «Назаровское» обладает большим и разнообразным парком техники, это видно из таблиц 4 и 5. Контролировать такой парк довольно сложно, но инженеры и механики успешно справляются со своими обязанностями. Несколько раз в год проходит детальный осмотр оборудования в цехах на выявление неисправностей. В случае выявления каких-либо неисправностей техника незамедлительно подвергается ремонту либо происходит замена на новую модель. Техника, используемая во время посевных работ, ежегодно по окончании посевных работ (осень) подвергается капитальному ремонту в течение зимы. В парке организации преимущественно присутствует техника, которая используется уже более 10 лет - это свидетельствует о низкой степени износа оборудования и, значит, организации не требуется частая замена техники, что ведет к снижению затрат на содержание парка техники. Но также, из данных таблицы 4, видно, что в парке ЗАО «Назаровское» имеется техника, которая находится в обслуживании менее трех лет. Парк техники обновляется по мере необходимости и развития технологий на рынке.

Таблица 4 - Структура парка техники ЗАО "Назаровское"

Наименование	Общее количество, шт.	В том числе		
		до 3-х лет	от 3-х до 10 лет	более 10 лет
Тракторы	317	10	71	306
Автомобили	261	32	36	193
Зерноуборочные комбайны	190	45	62	83
Кормоуборочные комбайны	33	3	4	26
Косилки тракторные	13	-	-	13
Пресс-подборщики	12	8	-	4
Плуги	152	-	-	152
Луцильники	37	-	-	37
Сеялки	270	-	-	270
Посевные комплексы	30	12	18	-
Машины для внесения минеральных удобрений	29	6	-	23
Всего техники	1447	146	240	1131

Таблица 5 - Наличие техники в ЗАО "Назаровское"

Наименование техники	Наличие на 01.01.2014, (шт.)	Приобретено в течении 2014 года, (шт.)	Списано в течении 2014 года, (шт.)	Наличие на 01.01.2015, (шт.)	Наличие техники старше 10 лет на 01.01.2015 (шт.)
Тракторы гусеничные общего назначения	116	-	-	117	117
Тракторы гусеничные специального назначения	8	-	-	8	7
Тракторы колесные общего назначения	234	6	2	238	192
Тракторы колесные специального назначения	21	4	1	24	18
Комбайны зерноуборочные	189	15	14	190	83
Комбайны кормоуборочные	43	-	10	33	26
Итого	611	25	17	610	443

Производственный процесс на предприятии осуществляется на базе собственных мощностей. На территории поселка Степной располагается:

- главный офис;
- столовая;
- административно-бытовые здания;
- ремонтно-механические мастерские;
- производственные цеха;
- здания автотранспортного цеха;
- комбикормовый завод;
- мельницы (3 шт.);
- складские помещения;
- пекарня;
- 3 пасеки;
- площадки открытого типа для хранения материалов

Также имеется 16 отделений, которые располагаются в соседних деревнях и поселках:

- отделение №1 - «Степное» - крупный свинокомплекс и плен ферма
- отделение №2 - «Придгорное» - свинокомплекс
- отделение №3 - «Красная горка» - сыроваренный завод
- отделение №4 - «Средняя Березовка» - самая крупная животноводческая ферма (КРС-телочки)
- отделение №5 - «Медведцк» - небольшой молокозавод (пункт сбора)
- отделение №6 - «Верхняя Березовка»- самая крупная животноводческая ферма (КРС-бычки)
- отделение №7 - «Московка» - крупная животноводческая ферма (КРС-дойные стада)



- отделение №8 - «Жгутово» - животноводческая ферма (КРС-дойные стада); Эмбриональный центр
- отделение №9 – «Усть-Березовка» - животноводческая ферма (КРС-дойные стада)
- отделение №10 – «Кольцово» - самая крупная животноводческая ферма (КРС-дойные стада)
- отделение №11 - мясокомбинат
- отделение №12 - молокоперерабатывающий завод в г. Ачинск
- отделение №13 – «Павловка»
- отделение №14 – «Чердань»
- отделение №15 – «Ильинка»
- отделение №16 – птицефабрика «Заря»

Отделения №13-15 это новые отделения, были куплены в 2015 году. На их территории располагаются свинокомплексы и животноводческие фермы (КРС-дойные стада).

В конце 2015 года был запущен эмбриональный центр на базе ЗАО «Назаровское». Это уникальный центр (в России есть всего 2 подобных центра) с лабораторией, где происходит внедрение технологии эмбрионального оплодотворения коров. Ранее дорогостоящие эмбрионы более продуктивных пород закупались за рубежом, что значительно затрудняло процесс обновления поголовья, а сейчас предприятие осваивает собственную технологию их получения. Применяемая методика позволяет хозяйству значительно экономить – производство эмбрионов своими силами в 8 раз дешевле, чем, если бы его пришлось покупать за рубежом [2]. За три года планируется полностью заменить живой фонд на более эффективные виды. Это позволит более чем на 50% увеличить объемы молока, получаемого от одной коровы, что приведет к увеличению рентабельности производства молочной продукции и снижению её стоимости. Производительность молока планируется увеличить почти в 1,5

раза. Так как за этот год количество более продуктивных буренок планируют увеличить до 1,5 тысяч. Виктор Толоконский высоко оценил внедряемые на предприятии практики, и заявил, что в случае успешной реализации этого пилотного проекта он может быть тиражирован на другие молочные производства края [4].

В начале 2016 года было закончено строительство откормочного цеха свиного комплекса на 42 тыс. голов. Это позволит увеличить мощность предприятия до 7,5 тысяч тонн в год в живом весе. Также будет создано 56 новых рабочих мест.

ЗАО «Назаровское» имеет в своем распоряжение огромное количество посевных площадей, с которых каждый год организация получает большой сбор различных зерновых культур.

Количество сбора сельскохозяйственных культур каждый год меняется, это зависит от многих факторов, в том числе от климатических условий и от качества земли. Поэтому, ежегодно, ЗАО «Назаровское» вносит удобрения под урожай, представленные в таблице 6.

Таблица 6 - Внесение удобрений под урожай в 2014 году

Наименование культур	Внесение минеральных удобрений, ц	Внесение органических удобрений, т	Общая площадь с внесенными удобрениями, га
Под зерновые культуры	393926	134200	10230
Под пшеницу	30706	252600	37129
Под кукурузу на силос, зеленый корм	1805	570	1383
Под сеяные травы	9192	920	14165
Итого	435629	388290	62907

В конце 2015 года был куплен совхоз «Владимировской» со всеми принадлежащими ему природными (более 10 тыс. га) и трудовыми ресурсами. Таким образом, на 2016 год ЗАО «Назаровское» планирует засеять около 70 тыс. га земли.

Одним из наиболее актуальных вопросов для организации является вопрос качества. Ведутся активные работы по сертификации производства, вся продукция проходит контроль качества в лаборатории, проверяется сертификация материала для изготовления.

В ноябре 2014 года в рамках совместной программы мониторинга качества и безопасности пищевой продукции РИПИ и Красноярский ЦСМ был осуществлен тест молока. Было приобретено (в крупных торговых сетях) молоко 14 торговых марок с небольшим сроком хранения – от трех дней до 27 суток и проведена экспертная экспертиза на соответствие требованиям Федерального закона от 12.06.2008г №88-ФЗ «Технический регламент на молоко и молочную продукцию», ГОСТ Р 52090-2003 «Молоко питьевое. Технические условия», ГОСТ 31450-2013 «Молоко питьевое. Технические условия», ТУ 9222-064-05268977-05 «Молоко питьевое. Технические условия», ТУ 9222-150-00419785-04 «Молоко питьевое пастеризованное «Российское». Образцы были закуплены в розничной сети.

По результатам проведенной экспертизы был составлен рейтинг продукции. Так, молоко торговой марки «Молочный городок» заняло второе место, уступив первому месту всего 0,2 балла [5].

## 2.2 Анализ финансовой деятельности ЗАО «Назаровское»

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса предприятия за последние три года представлен в таблице 7. Основные изменения в балансе произошли по следующим показателям:

- в 2014 г. произошел большой рост нематериальных активов, а также основных средств;

- общая сумма внеоборотных активов выросла на 17% в 2014 (нужно отметить сильный рост нематериальных активов) и на 12% в 2015 году. Основной рост на 50% произошел за счет оборотных средств, а именно увеличилось количество продуктивного и племенного скота, а также стало больше многолетних насаждений.

- общая сумма оборотных активов также возросла на 7% и 29% соответственно. Отмечается постоянный рост дебиторской задолженности, особенно в 2015 году произошло увеличение на 35%. А вот денежные средства имеют тенденцию к сокращению, за последние пару лет произошло снижение сразу на 71%. Возможно, это связано с тем, что предприятие активно выплачивало кредиты и погашало прочие обязательства;

- капитал стабильно увеличивался каждый год на 14/13%;

- долгосрочные обязательства у предприятия отсутствуют на протяжении последних пяти лет;

- в 2015 стоит отметить большой рост краткосрочных обязательств. Рост заемных средств и кредиторской задолженности связан со значительными инвестициями в социальные проекты, строительством эмбрионального центра и новых свинокомплексов.

Собственный капитал организации за период с 2013 по 2015 год увеличился на 1,9 млн. руб., или на 29%, а заемный – на 2,4 млн. руб., или 34%. Таким образом, прирост источников формирования активов ЗАО «Назаровское» произошел чуть в большей степени за счет заемного капитала

(на 100% за счет краткосрочного). Дебиторская задолженность превышает кредиторскую в 9 раз в 2013 году и в 8,5 раз в 2014-2015 годах.

Таблица 7 - Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса

	2013	Изменение, %	2014	Изменение, %	2015
1. Внеоборотные активы					
нематериальные активы	86	463%	484	0%	484
основные средства	1 988 441	18%	2 356 269	50%	3 545 532
финансовые вложения	50 223	0%	50 223	0%	50 223
прочие внеоборотные активы	1 145 414	15%	1 320 080	-57%	573 564
Итог	3184164	17%	3727056	12%	4169803
2. Оборотные активы					
запасы	1 882 832	4%	1 955 499	15%	2 241 881
дебиторская задолженность	1 587 160	16%	1 843 091	36%	2 501 704
финансовые вложения	152 700	-26%	113 600	155%	290 000
денежные средства	83 272	-50%	41 365	-21%	32 811
прочие оборотные активы	6 254	-15%	5 289	407%	26 817
Итог	3 712 218	7%	3 958 844	29%	5 093 213
Баланс	6 896 382	11%	7 685 900	21%	9 263 016
3. Капитал и резервы					
уставный капитал	60	0%	60	0%	60
собственные акции, выкупленные у акционеров	-7659	5%	-8020	9%	-8744
переоценка внеоборотных активов	130 952	0%	130 952	0%	130 952
нераспределенная прибыль	6 312 765	13%	7 129 843	15%	8 179 330
Итог	6436118	13%	7 252 835	14%	8301598
5. Краткосрочные обязательства					
заемные средства	280 316	-28%	203 175	230%	670 221
кредиторская задолженность	176 313	20%	212 296	37%	289 987
доходы будущих периодов	136	0%	136	0%	136
прочие обязательства	3 499	399%	17 458	-94%	1074
Итог	460 264	-6%	433 065	122%	961 418
Баланс	6 896 382	11%	7 685 900	21%	9 263 016

Исходя из таблицы 8, видно, что выручка предприятия в 2014 году практически не изменилась по сравнению с 2013, а вот в 2015 году произошел рост на 21%. Себестоимость продаж увеличилась практически пропорционально, на 23%.

В 2015 году отмечается сильное снижение коммерческих расходов больше, чем на половину, которые росли на протяжении последних трех лет.

Также, в 2015 ЗАО «Назаровское» активно выплачивало кредиты, отмечается увеличение % к уплате на 60%.

Произошло значительное увеличение чистой прибыли на 33% в 2015 году, это особо положительный момент, учитывая, что последние три года объем чистой прибыли оставался практически стабильным, наблюдался лишь незначительный рост в 2-3%.

Дебиторская задолженность растет быстрее, чем выручка, 52% против 20% соответственно, в результате, возникает необходимость привлекать краткосрочные кредиты и соответственно увеличивается величина процентов к уплате.

Таблица 8 - Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках

	2013	Изменение, %	2014	Изменение, %	2015
Выручка	2 680 544	-1%	2 658 706	21%	3 222 121
Себестоимость продаж	-2 024 780	-3%	-1 973 533	23%	-2 428 592
Валовая прибыль	655 764	4%	685 173	16%	793 529
Коммерческие расходы	-32 203	27%	-41 012	-59%	-16 815
Прибыль от продаж	623 561	3%	644 161	21%	776 714
Проценты к получению	947	-2%	930	1346%	13 444
Проценты к уплате	-28 129	16%	-32 499	60%	-51 941
Прочие доходы	229 002	10%	252 492	49%	376 942
Прочие расходы	-41 693	33%	-55 385	-24%	-41 917
Прибыль до налогообложения	783 688	3%	809 699	33%	1 073 242
Чистая прибыль	783 688	3%	809 699	33%	1 073 242

Денежные потоки от текущих операций за последние годы заметно уменьшились, на 35% в 2014 и еще на 36% в 2015 году.

При этом можно отметить, что с 2013 года больше чем вдвое выросли платежи по долговым обязательствам, т.е. компания активно выплачивала % по кредитам. Также существенно выросли платежи поставщикам на 73% за последний год. Поступления от продажи продукции выросли почти на половину в 2015 году.

Денежные потоки от инвестиционных операций увеличились в 2013 на 16%, а в 2014 компания не проводила никаких инвестиционных операций. В 2015 году предприятие возобновило активные инвестиции в различные проекты.

Денежные потоки от финансовых операций существенно росли с 2012 года (при этом в 2012 году был отрицательный чистый денежный поток от финансовых операций). Так, в 2013 поступления от кредитов увеличились больше, чем в половину. Это можно объяснить тем, что выручка в 2012 году по сравнению с предыдущими годами снизилась (неудачный сезон для сельхозпроизводителей), а предприятие решило расширять свои территории (покупки новых участков земли общей площадью более 10 га.), покупать новые птицефабрики, проводить реконструкцию имеющихся производственных и складских помещений. В 2014 году поступления от кредитов выросли еще на 32%. Здесь стоит отметить влияние резкого скачка курса валют, а так как у предприятия все поставщики являются зарубежными фирмами (в основном немецкими и голландскими) и сделки производятся в иностранной валюте, то рост курса валют привел к увеличению стоимости сделок. В 2015 году денежные поступления от кредитов увеличились еще в 2,5 раза.

Таблица 9 - Горизонтальный анализ отчета о движении денежных средств

	2013	Изменение, %	2014	Изменение, %	2015
Денежные потоки от текущих операций					
поступления, всего	2 584 772	-8%	2 377 570	57%	3 733 039
от продажи продукции	2 371 760	0%	2 377 570	42%	3 377 821

## Окончание таблицы 9

прочие поступления	213 012	-100%	0	100%	355 218
платежи, всего	-2 130 299	-2%	-2 087 148	70%	-3 541 272
поставщикам	-1 433 055	1%	-1 453 346	73%	-2 521 547
по оплате труда	-591 760	2%	-601 303	13%	-677 498
% по долговым обязательствам	-28 129	16%	-32 499	60%	-51 941
прочие платежи	-77 355	-100%	0	100%	-290 286
сальдо ден.потоков от текущих операций	454 473	-36%	290 422	-34%	191 767
Денежные потоки от инвестиц. операций					
платежи, всего	-538 353	-100%	0	100%	-447 356
прочие платежи	-538 353	-100%	0	100%	-447 356
сальдо ден.потоков от инвестиц. операций	-538 353	-100%	0	100%	-447 356
Денежные потоки от финансовых операций					
поступления, всего	280 316	32%	370 214	141%	891 902
в виде получения кредитов и займов	280 316	32%	370 214	141%	891 902
платежи, всего	-176 828	39%	-245 082	163%	-644 867
в связи с возвратом кредитов и займов	-176 828	39%	-245 082	163%	-644 867
сальдо денежных потоков от фин.деятельности	103 488	21%	125 132	97%	247 035
Сальдо денежных потоков за отчетный период	19 608	2019%	415 554	-102%	-8 554

Как видно из таблицы 10, рентабельность продаж предприятия практически не изменилась за последние три года (наблюдается лишь незначительный рост на три сотых). Т.е. в среднем за последние три года ЗАО «Назаровское» имеет 31 копейку прибыли с каждого рубля выручки от реализации своей продукции.

Рентабельность активов и рентабельность собственного капитала также остаются стабильными на протяжении последних трех лет.

Для превращения дебиторской задолженности в деньги в 2015 году предприятию требуется целых 247 дней.



На 2015 г., предприятию требуется 316 дней, чтобы обратить запасы в готовую продукцию, в то время как в 2014 практически год.

Таблица 10 - Коэффициенты оборачиваемости (показатели деловой активности)

	2013	2014	2015
Рентабельность продаж (ROS - Return on Sales)	0,29	0,30	0,33
Рентабельность активов (ROA)		0,11	0,13
Рентабельность собственного капитала (ROE)		0,12	0,14
Оборачиваемость активов (Asset turnover ratio)		0,36	0,38
Оборачиваемость основных средств (Plant asset turnover ratio)		1,22	1,09
Оборачиваемость дебиторки в днях (DSO - Days sales outstanding)		235,46	246,09
Оборачиваемость запасов (Days inventory on-hand)		354,94	315,42
Оборачиваемость оборотных средств в днях (Days of working capital)		526,56	512,71

Таблица 11 - Основные финансовые коэффициенты, характеризующие ликвидность

	2013	2014	2015
Коэффициент адекватности текущих активов (Current ratio)	8,07	9,14	5,30
Коэффициент моментальной ликвидности (Quick ratio)	3,97	4,63	2,97
Коэффициент покрытия процентных платежей (Interest coverage)	22,17	19,82	14,95
Коэффициент адекватности денежных средств (Cashflow adequacy)	5,15	5,49	3,51
Коэффициент финансовой зависимости (Financial leverage)	1,07	1,06	1,12
Коэффициент адекватности капитала (Capital adequacy)	0,93	0,94	0,90
Долговая нагрузка (D/E - Debt to equity)	0,07	0,06	0,12

## 2.3 Анализ сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское»

### Анализ отдела реализации

Отдел реализации включает в себя управленческое и производственное подразделения.

К управленческому подразделению относится отдел сбыта.

Отдел сбыта состоит из бухгалтеров (5 чел.), в обязанности которых входит ведение документации по сделкам с различными каналами сбыта.

К производственному подразделению относятся транспортный цех, склады готовой продукции, цеха (участки) комплектации, консервации и упаковки готовой продукции. Транспортный цех находится под руководством начальника транспортного цеха и включает в себя водителей, грузчиков, операторов, диспетчера.

Отдел реализации подчиняется главному бухгалтеру.

Отдел маркетинга на предприятии отсутствует. Нет отдела, осуществляющего анализ потребительского рынка. Система продвижения собственной продукции также отсутствует.

### Анализ сбытовой деятельности предприятия

Предприятие осуществляет оптово-розничную торговлю. Рынок потребителей по географическому охвату разнообразен. Так, предприятие поставляет свою продукцию/сырье в Назаровский, Ачинский, Ужурский, Емельяновский, Шарыповский, Сухобузимский и др. районы Красноярского края. Большое количество индивидуальных предпринимателей из Красноярска, Канск, Новосибирск. Имеется крупный заказчик в Белгороде, в Санкт-Петербурге. Поставляется сырье и продукция в Омскую и Иркутскую области, в республику Алтай.

Кроме того, ЗАО «Назаровское» в 2013-2014 годах осуществляло Северный завоз. Сёверный завóz — комплекс ежегодных государственных мероприятий по обеспечению территорий Крайнего Севера Сибири, Дальнего Востока и Европейской части России основными жизненно важными товарами (прежде всего, продовольствием и нефтепродуктами) в преддверии зимнего сезона. Для того чтобы иметь право исполнять привоз, необходимо выиграть тендер.

Также осуществляется продажа готовой продукции через свои собственные магазины. На данный момент ЗАО «Назаровское» имеет 3 магазина в г. Назарово, 9 магазинов в г. Ачинск, 11 магазинов в п. Степной.

ЗАО «Назаровское» использует различные формы сбыта в зависимости от вида продукции. Так, предприятие осуществляет поставку сельскохозяйственной продукции в государственные учреждения и в систему общественного питания (услуги отопления и водоснабжения, готовая продукция); оптово-розничную торговлю через посредников; продажу готовой продукции через собственную сеть магазинов (мясная и молочная продукция); внутрихозяйственную продажу продукции своим работникам (готовая молочная и мясная продукция, мед, корма).

При принятии решений о выборе того или иного канала сбыта, необходимо принимать во внимание множество различных экономических факторов. Так, эффективность транспортировки и хранения товаров играют очень важную роль. И, в таком случае, основная цель заключается в выборе наиболее оптимального канала сбыта, используя который компания сможет доставить продукцию без снижения качества и с минимально возможными расходами.

При осуществлении сбытовой деятельности важно тщательно планировать и контролировать процесс продвижения товара к конечному

потребителю. Сельскохозяйственные предприятия имеют возможность выбрать различные каналы и формы сбыта.

ЗАО «Назаровское» использует все три основные формы реализации своей продукции (продажа продукции на основе прямых договоров, торговля через посредников и прямой сбыт через собственную торговую сеть). В таблице 6 представлено распределение выручки предприятия по основным отраслям. Как видно из таблицы 12, больше половины доходов поступают за счет отрасли животноводства.

Таблица 12 - Доля выручки от основных видов деятельности

	Выручка, руб.	Доля в общей выручке
Растениеводство	1 211 094 316	37,6%
Животноводство	1 762 141 538	54,7%
Др. виды деятельности	248885146	7,7%

Отрасль животноводства.

ЗАО «Назаровское» занимается разведением, в том числе и племенных, пород свиней. В начале 2016 года завершён ввод в эксплуатацию 10 новых свинокомплексов, рассчитанных на 42000 голов свиней. Тем самым, на данный момент в распоряжении предприятия числится более 85000 голов свиней, более 11000 голов КРС (более 4000 голов - коровы и более 7000 голов бычки).

ЗАО «Назаровское» реализует следующие виды деятельности:

- Продажа сельскохозяйственных животных (свиньи, крупный рогатый скот, лошади) на убой/для разведения;
- Продажа продуктов животноводства.

Одним из главных аспектов организации сбыта мясной продукции, в настоящее время, является комплекс мероприятий направленных на снижение

себестоимости единицы реализуемой продукции и повышения её конкурентоспособности на внешних рынках. Важнейшее значение имеет межхозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция. Всё большее внимание уделяется вопросам создания различных цехов по переработке мяса внутри хозяйств [1].

ЗАО «Назаровское» осуществляет переработку мясной продукции на базе производственных мощностей собственного мясообрабатывающего завода, расположенного в г. Ачинск. После получения заказа необходимое количество голов свиней/КРС/лошадей собственными транспортными средствами доставляется на завод, где происходит дальнейшая переработка сырья.

Также осуществляется реализация свиней/КРС/лошадей в живом виде другим сельскохозяйственным предприятиям, свиноплексам, мясозаготовительным комбинатам, как для разведения, так и на убой. В данном случае доставка осуществляется непосредственно самим заказчиком («от ворот фермы»), который присылает необходимое количество специально оборудованных машин для загрузки.

С 2014 году предприятие расширило регион сбыта, заключив договор с мясозаготовительным комбинатом «Союзгимский» (Горный Алтай). В 2015 году был осуществлен крупный заказ на 4000 голов свиней. В 2016 планируется продолжить развивать сотрудничество с алтайским регионом.

Помимо этого, необходимо отметить, что мясоперерабатывающий и молокоперерабатывающий заводы находятся на территории, которая имеет непосредственный выход к железнодорожным путям. ЗАО «Назаровское» имеет собственные ж/д вагоны. Используя возможности транспортировки ж/д транспортом, ЗАО «Назаровское» поставляет охлажденное мясо (тушки/полутушки) и полуфабрикаты в Новосибирск и Иркутскую область.

Для сбыта продуктов животноводства предприятие использует различные каналы. Осуществляются поставки молочного сырья заготовительным и

перерабатывающим предприятиям. Например, постоянные крупные заказы осуществляют такие компании как «Краскон», «Вимм-Биль-Данн», «Милко», «Славица» и др.

Мясная, колбасная и молочная готовая продукция реализуется через сеть фирменных магазинов, через мелкие посреднические фирмы, осуществляется внутрихозяйственная продажа продукции своим работникам, а также поставляется в места общественного питания и государственные учреждения (администрации, школы, садики, больницы).

ЗАО «Назаровское» для получения госзаказа принимает участие в различных тендерах. Действительно, цены на поставки продукции по таким заказам немного ниже, поэтому необходимо проанализировать, насколько экономически эффективно поддерживать данный канал сбыта и рассмотреть вариант отказа от данного направления взамен расширения сети фирменных магазинов либо поиска новых покупателей.

В производстве молока присутствует посредническое заготовительное звено, которое представлено молоко сборным пунктом - отделение №5 «Медведск» (небольшой молокозавод). Молочное сырье со всех хозяйственных комплексов доставляется на данный пункт, откуда затем необходимыми партиями осуществляется транспортировка сырья:

- для дальнейшей переработки на молокоперерабатывающий завод;
- для дальнейшей переработки в отделение №3 «Красная горка» (собственный сыроваренный завод);
- для дальнейшей переработки другим заготовительным компаниям.

Производство готовой продукции из молочного сырья осуществляется предприятием на базе собственного молокоперерабатывающего завода в г. Ачинск под собственной торговой маркой «Молочный городок». Ассортимент продукции довольно разнообразный. Завод оснащен современной техникой, имеются камеры хранения, позволяющие существенно увеличивать сроки хранения продукции.

## Отрасль растениеводства.

На формирование национального зернового рынка оказывают существенное влияние природно-климатические и экономические условия. Зачастую, именно крупные хозяйства, которые занимаются, в том числе и животноводством, осуществляют производство большей части зерна. Поэтому почти половина урожая зерновых культур за вычетом семян не вовлекается в сферу товарного обращения, а используется на корм скоту. Помимо того, в некоторых совхозах зерно частично продается на внутривоспроизводственном уровне, а также выдается в качестве оплаты труда. Вследствие чего, довольно существенная часть общего зерна минует рыночные каналы сбыта [1].

Процесс производства зерновой продукции начинается со сбора зерна. После того, как зерно было собрано, его доставляют на зерноток, где осуществляется сушка и отбор зерна. После чего, зерно, соответствующее всем параметрам доставляют на склады для хранения, откуда в дальнейшем происходит распределением по различным направлениям:

- Часть зерна идет на семена. При этом предприятие как использует семена непосредственно в личном пользовании, так и осуществляет продажу другим сельскохозяйственным предприятиям, оптово-розничным посредникам.

- Часть зерна отправляют на мельницы, где осуществляется дальнейшая переработка сырья и производство муки, которая затем доставляется на склады (частично россыпью загружается в специальные баки, частично фасуется мешками). Предприятие имеет 3 мельницы. В 2015 году одна из них была модернизирована и на данный момент общая производственная мощность мельниц составляет 300 т. зерна в день. Дальнейший процесс реализации муки подразделяется на следующие направления:

- часть муки используется для производства хлебобулочных изделий на базе собственных мощностей предприятия (собственная пекарня).

– большую часть муки на бартерных условиях приобретает ИП Родзыш (более 7% от общей выручки), которая выступает в роли дилера. У нее расположен склад в г. Красноярск. Она приобретает муку у предприятия и самостоятельно осуществляет дальнейшую реализацию. На вырученные средства она закупает необходимые материалы, инструменты, металлы и поставляет их предприятию.

- Часть зерна идет на корм, который также используется и самим предприятием и поставляется заказчикам.

Таблица 13 - Выручка предприятия от основных видов деятельности

Наименование	Оборот в 2015 году, тыс руб	Оборот в 2015 году, %	Оборот в 2014 году, тыс руб	Оборот в 2014 году, %	Изменение оборота, %
Всего по организации	3222121	100%	2658706	100%	21%
Выращивание зерновых и зернобобовых культур	37530	1,2%	28735	1,1%	31%
Разведение крупного рогатого скота	655511	20,3%	428523	16,1%	53%
Производство сыра	2784	0,1%	2680	0,1%	4%
Производство сметаны и жидких сливок	77510	2,4%	64620	2,4%	20%
Производство кисло-молочной продукции	68862	2,1%	58720	2,2%	17%
Производство коровьего масла	30001	0,9%	32997	1,2%	-9%
Производство обработанного жидкого молока	281725	8,7%	248323	9,3%	13%
Производство готовых кормов (смешанных и несмешанных) для животных, содержащихся на фермах	665720	20,7%	420512	15,8%	58%



## Окончание таблицы 13

Производство мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота, свиней, овец, коз, животных семейства лошадиных	53767	1,7%	165862	6,2%	-68%
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных	811259	25,2%	727068	27,3%	12%
Производство муки из зерновых и растительных культур и готовых мучных смесей и теста для выпечки	447253	13,9%	301624	11,3%	48%
Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях	2750	0,1%	2897	0,1%	-5%
Производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными	30547	0,9%	34924	1,3%	-13%
Распределение воды	8935	0,3%	6614	0,2%	35%

Как видно из таблицы 13, общая выручка предприятия в 2015 году выросла на 21%. При этом, стоит выделить существенное увеличение оборота зерновой продукции и разведения КРС. Выручка от реализации хлеба и мучных кондитерских изделий выросла более чем на 100%. Но также есть направления, оборот которых заметно снизился по сравнению с 2014 годом. Так доходы от реализации мяса и субпродуктов снизились больше чем в половину, уменьшились доходы от реализации творожной продукции и особое внимание стоит уделить резкому сокращению выручки от прочей оптово-розничной торговли.

Если анализировать структуру оборота за 2015 год, то очевидно, что выделяется четыре основных направления деятельности, которые в сумме обеспечивают около 80% выручки. Это разведение КРС (20,3%), производство кормов (20,7%), производство готовой и консервированной продукции из мяса (25,2%) и производство муки (14%). Доходы от осуществления остальных видов деятельности заметно ниже и колеблются в пределах 1-2% от общего оборота.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское»

В результате анализа текущей сбытовой деятельности предприятия ЗАО «Назаровское», было выявлено несколько направлений, по которым возможно провести ряд мероприятия, с целью улучшения координации всех процессов сбытовой деятельности, увеличения объемов реализации и, соответственно, увеличения выручки предприятия.

Таким образом, был выявлен сбытовой потенциал ЗАО «Назаровское», который представлен схематично на рисунке 2.

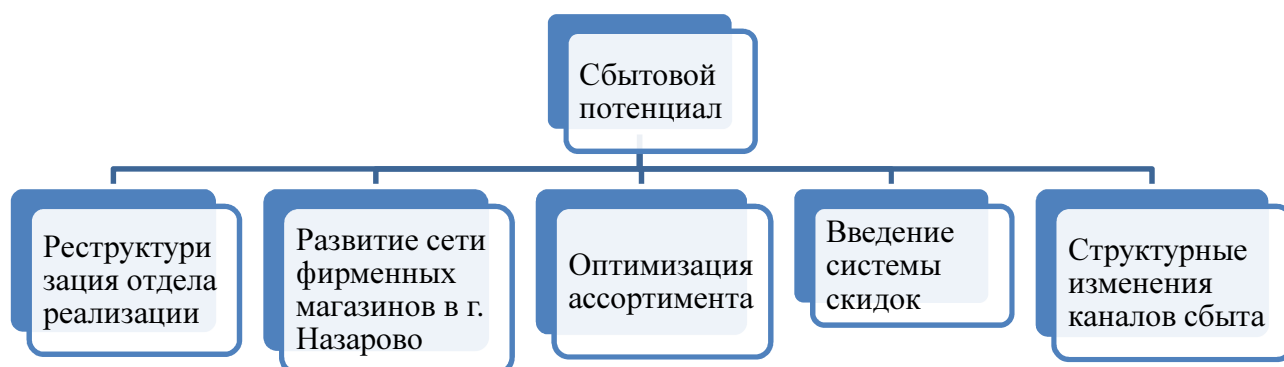


Рисунок 2- Сбытовой потенциал предприятия

### 3.1 Реструктуризация отдела реализации

Отдел сбыта играет очень важную роль в деятельности любого предприятия. Ведь независимо от того, какую продукцию компания производит, необходимо осуществлять сбыт данной продукции. От того насколько четко осуществляется данный процесс зависят доходы компаний. Поэтому необходимо тщательно контролировать сбытовую деятельность, изучать меняющийся рынок и вносить необходимые корректировки.

В результате проведенного анализа отдела реализации ЗАО «Назаровское», было выявлено, что структура отдела имеет ряд недостатков. Так, во-первых, отдел сбыта состоит лишь из бухгалтеров, занимающихся в главной мере ведением документации. Так как на предприятии есть отдельная бухгалтерия, то некоторые функции дублируются. В то время, как в отделе нет специалистов, осуществляющих деятельность по поиску новых каналов сбыта, обеспечивающих обратную связь с потребителями. Функции поиска новых заказчиков сейчас исполняет директор, который также занимается вопросами ценообразования, ассортиментной политикой. Планирование деятельности, контроль и одобрение заказов, принятие решений о загрузке производственных мощностей всех отделений, о том что?сколько?когда? производить - все данные функции также осуществляются непосредственно самим директором. Таким образом, у него образуется слишком высокая функциональная нагрузка, и предприятие находится в сильной зависимости от руководителя и в случае непредвиденной ситуации не сможет быстро отреагировать на изменения.

Во-вторых, отсутствует маркетинговый отдел, который бы осуществлял аналитическую деятельность по указанным направлениям деятельности и выдавал рекомендации по направлениям развития производства, требованиям к выпускаемым товарам, к политике сбыта и т.д.

Предлагается рассмотреть создание трехблочной схемы отдела реализации, которая будет включать отдел экспедиции; отдел сбыта;

маркетинговый отдел.

Отдел экспедиции будет выполнять функции по приему промежуточной продукции от производства, контролировать перемещение ее внутри предприятия и хранение, осуществлять отпуск потребителям; отслеживать доставку продукции клиентам.

Отдел сбыта будет состоять из бухгалтеров, которые будут вести учет по отгруженной продукции и менеджеров по сбыту. Необходимо разделить менеджеров по направлениям сбыта, т.е. предполагается наличие менеджеров по работе с сетью собственных магазинов ЗАО «Назаровское» (необходим контроль наличия продукции во всех точках), менеджеров по работе с индивидуальными предпринимателями и мелкими компаниями и менеджеров по работе с крупными перерабатывающими предприятиями/заводами/комбинатами. В обязанности менеджеров будет входить налаживание связей с заказчиками, оформление заказов, контроль дебиторской задолженности.

Маркетинговый отдел будет, главным образом, проводить анализ потребительского рынка, изучать изменение спроса. Важно проводить опросы потребителей, которые покупают продукцию в фирменных магазинах предприятия. Эта информация позволит выявить недовольства потребителей, и своевременное внесение изменений позволит повысить эффективность продаж. Что, в свою очередь, положительно скажется на выручке предприятия. Также, маркетинговый отдел будет выполнять функции по разработке и организации мероприятий по продвижению товаров.

В связи с тем, что маркетинговый отдел на данный момент отсутствует, и никто не занимается анализом рынка, потребительским спросом, предприятие упускает возможность реализации некоторых видов продукции через собственную сеть магазинов. Руководить отделом будет начальник отдела реализации, в его обязанности также будет входить составление плана продаж.

### 3.2 Мероприятия по повышению эффективности собственной розничной сети

- Модернизация центрального магазина по адресу г. Назарово, ул. Арбузова, д.104

Было проведено маркетинговое исследование, в ходе которого был проведен опрос жителей (более 600 человек) с целью выявления их отношения к продукции и к данному магазину. Помимо опроса потребителям в магазине был представлен список позиций, каждую из которых они должны были оценить по пяти бальной шкале. Как видно из представленного рисунка 3, потребители довольны обслуживанием и ценами в магазине, но хотели бы косметических изменений в помещении, а также есть спрос на другие виды продукции.

Оцениваемый показатель	Оценка
Качество и быстрота обслуживания	5
Ассортимент	3,8
Качество продукции	5
Атмосфера в магазине	3,4
Режим работы	4,8
Цены	4,9
Расположение магазина	4,7

Рисунок 3 - Потребительская оценка деятельности центрального магазина

В результате опроса были выявлены основные причины отказа совершения покупок в данном магазине:

- Отсутствие косметического ремонта в помещении (74%)
- Очереди (38%)
- Отсутствие сидячих мест для ожидания (внутри магазина и на улице) (25%)
- Нехватка некоторых видов продукции (47%)
- Отсутствие кондиционеров в магазине (31%)

Основные потребители магазина на данный момент это люди в возрасте от 45 лет. Именно они жалуются на отсутствие сидячих мест во время ожидания своей очереди. Люди занимают очередь еще до открытия магазина, и все это время стоят на ногах. Многие по этой причине предпочитают сходить и купить продукты в супермаркет.

Для того чтобы увеличить число потребителей, можно организовать сидячие места возле магазина и непосредственно в самом помещении.

Возле магазина поставить 5 лавочек. Внутри магазина можно также поместить лавочки в количестве 4 шт. Создание лавочек можно осуществить за счет имеющихся на предприятии материалов и рабочей силы. Затраты на доставку лавочек до магазина (включая расход топлива, почасовая оплата водителя) 3000 рублей.

Магазин теряет большое количество потребителей возрастной категории 25-40 лет. Как отмечают более молодые люди, на данный момент они предпочитают покупать колбасную и молочную продукцию в супермаркете (пусть даже по большей цене), а не в данном магазине, только потому, что им неприятно находиться в помещении. Отсутствие нормального ремонта и кондиционеров отпугивают потенциальных потребителей.

Предлагается сделать косметический ремонт. Для декорирования стен и потолков требуется закупить краску. Площадь торгового зала 200 кв.м. Площадь под покраску 400 кв.м. Покраска в два слоя. Потребуется 40 л краски. Расходы на приобретение краски 5000 руб. Также необходимо купить краску для покраски фасада (1000 руб.) Для осуществления покраски необходимо нанять 2 рабочих, затраты 3000 руб.

Покупка и установка кондиционеров (2 шт.). Стоимость оборудования 60000 руб. Установка собственными рабочими силами.

Покупка нового оборудования (весы, доски разделочные) 8000 рублей. По итогам реализации данного мероприятия прогнозируется рост продаж на 20%.

Также стоит уделить внимание тому, что потребители отмечают недостаток молочной продукции (в частности разливного молока). Спрос на данный момент превышает предложение. На данный момент свежее разливное молоко поставляется каждое утро только в центральный Назаровский магазин (45т в месяц). Молоко разбирают в течение пары часов и к обеденному перерыву люди уже могут приобрести только переработанное молоко. Очевидно, что можно увеличить поставки данной продукции. Сделать это возможно, даже при условии сохранения прежних мощностей производства, но при условии перераспределения сырья.

Среди заказчиков молока-сырья есть компания Колос, которая закупает идентичный объем молока каждый месяц, но в последнее время стала расти дебиторская задолженность, которая сейчас составляет более 12млн. руб. Таким образом, возможным решением может послужить отказ ЗАО «Назаровское» от дальнейшего сотрудничества с компанией «Колос» и реализация данного объема молока через свой магазин. Также возможно начать реализовывать разливное молоко и через другие фирменные магазины.



- Открытие нового магазина в г. Назарово

В советском районе возможно открытие нового магазина. Данный район не развит в плане торговли. Здесь нет крупных супермаркетов, и практически отсутствуют мелкие магазины («магазины у дома»). Жителям приходится ходить за покупками в центр города. В данном районе проживают жители многоквартирных домов, а также располагается частный сектор и садовые участки. Помимо этого, в конце 2015 года здесь был открыт автовокзал, что, несомненно, сказывается на проходимости.

Рекламное агентство «Пирамида» провело опрос жителей (870 человек) данного района «Заинтересованы ли вы в открытии магазина Сельхозпродукты в вашем районе?». По результатам опроса 89% респондентов ответили положительно.

На данный момент есть возможность арендовать помещение (300 кв.м) по цене 1150 руб. за кв.м. Площадь торгового зала будет такой же, как и в центральном магазине – 200 кв.м.

Помещение готово к использованию и не требует дополнительного ремонта. Необходимо приобрести торговое оборудование, а именно 2 витрины, 2 весов, разделочные доски и тд. Холодильное оборудование имеется.

Необходимо учесть расходы на водоснабжение, отопление, электроэнергию. А также расходы на доставку и разгрузку продукции. Доставка продукции будет осуществляться одной машиной.

Для осуществления продаж необходимо нанять персонал – 4 продавца с заработной платой в размере 17000 руб.

Планируется, что магазин будет приносить доход примерно равный доходу 2-го и 3-го магазина в г. Назарово, так как районы схожи по объему и структуре населения, по проходимости. Таким образом, планируемая выручка от данного магазина около 9 млн.руб. В первый месяц планируется выручка на уровне 70%, во 2-ой на уровне 85-90% и с 3-го месяца 100%.

Для привлечения и общей информированности покупателей можно воспользоваться размещением за неделю до открытия магазина и в течении первых двух недель рекламного объявления в основных газетах г. Назарово. А именно, в газетах Советское Причулымье, Экран Информ — РЕГИОН, Точное время (расценки представлены в приложении).

### 3.3 Оптимизация ассортимента

Оценивая политику товародвижения (на основе анализа продаж, таблица), можно сделать выводы о внесении возможных корректировок в товарный ассортимент выпускаемой продукции. Так, например, можно изменить ассортимент молочной продукции, в частности, отказаться от производства сыров, так как доля выручка от реализации данного продукта составляет лишь 0,1%, а также нет существенного роста с 2014%. Кроме того, если продолжать выпускать сырную продукцию и, тем более, увеличивать производство, то, в таком случае, необходимо проводить модернизацию оборудования, что приведет к большим затратам. Учитывая, что среди всей молочной продукции, наибольший доход приходится на реализацию обработанного жидкого молока (почти 9%), то целесообразно рассмотреть вариант, при котором молоко, поставляемое для производства сыра и творожной продукции, будет перерабатываться на молокозаводе и реализовываться непосредственно в жидком виде.

В 2015 году было произведено и реализовано 15,2т. сыра. Для производства 1т. сыра необходимо в среднем 13т. сырого молока. Таким образом, на производство сыра в 2015 году было направлено почти 200т. сырого молока. Если перестать производить сыр и реализовывать этот объем молока через перерабатывающие компании/заводы по средней цене в 23 руб., то можно получить выручку в размере 4600000руб. при этом, также отпадут расходы по содержанию сырного завода, закупку дополнительного сырья для производства сыра. А сам завод можно сдать в аренду.

Также, возможно рассмотреть варианты добавления в товарный ассортимент продукции, реализуемой через собственные магазины, меда и мясной продукции.

Мед. На данный момент ЗАО «Назаровское» имеет в своем владении 3

пасеки. Реализация продукции осуществляется только на внутривоспроизводственном уровне своим работникам. В 2016 году производство меда планируется увеличить на 15% (за счет увеличения количества ульев).

Есть возможность продавать мед через центральный магазин в г. Назарово. Посетители магазина постоянно интересуются возможностью приобрести мед, так как знают, что продукция высокого качества и полностью натуральная. Спрос есть и в других районах.

Прирост производства в 15% даст дополнительные 330 кг продукции. Можно оставить внутривоспроизводственный объем продаж на прежнем уровне, а дополнительный объем реализовывать через центральный Назаровский магазин. При этом при продаже через магазин предприятие сможет получить больший доход за счет большей стоимости продукта. Если продавать мед по цене в 700 руб./кг, то прирост выручки составит 231000 руб.

Мясная продукция. В г. Назарово потребители отдают предпочтение натуральным, свежим и деревенским продуктам. Часть населения живет в частном секторе и, соответственно, имеют возможность держать собственный скот и обеспечивать себя мясом самостоятельно. Остальные же приобретают продукцию на рынке/в магазинах. Основным местом торговли свежей мясной продукцией до 2016 года являлся центральный рынок. Но в конце 2015 года он был выкуплен в частное пользование, и вся торговля была остановлена. Всем торговцам было предложено альтернативное место для осуществления торговли, но из-за большой аренды платы многим просто пришлось прекратить свои продажи. Таким образом, предложение свежей натуральной мясной продукции в городе резко сократилось. Многие потребители стали обращаться в центральный магазин ЗАО «Назаровское», чтобы узнать возможность приобретения мяса под заказ.

### 3.4 Структурные изменения каналов сбыта

В 2015 году у предприятия сильно увеличилась дебиторская задолженность (на 36%). Следовательно, необходимо проанализировать структуру дебиторской задолженности и возможно отказаться от сотрудничества с некоторыми заказчиками:

- ООО «Молочная линия» (17 млн.). Предпочтительно будет отказаться от сотрудничества с данной компанией и реализовывать молоко через другие каналы сбыта.

- Премьер-Агро (задолженность около 95 млн.)- приобретают свиней в живом весе. Предлагается отказаться от дальнейшего сотрудничества с данной компанией и рассмотреть предложения алтайских ферм, которые в свою очередь, согласны приобретать скот по более высокой цене, чем Премьер-Агро и осуществлять оплату сразу после доставки.

- Среди ИП стоит особое внимание уделить следующим предпринимателям: ИП Клепец (задолженность почти 28 млн.), ИП Феськов (около 19 млн.), ИП Килина (24млн)

- ТД Назаровский Хамзат (дебиторская задолженность составляет почти 87 млн.)

- Совхоз Владимировский является крупнейшим должником. На его долю приходится около половины всей дебиторской задолженности ЗАО «Назаровское». В 2015 году предприятие купило совхоз со всеми долгами и со всем принадлежащим ему имуществом, за исключением одной птицефабрики. На данный момент, руководству ЗАО «Назаровское» необходимо детально проанализировать финансовое состояние птицефабрики, возможные перспективы и угрозы и принять решение о приобретении данной птицефабрики либо о прекращении сотрудничества с целью предотвращения дальнейшего роста дебиторской задолженности.

Среди заказчиков, с которыми необходимо продолжать развивать сотрудничество, можно выделить следующие компании:

- «Краскон». Компания осуществляет крупные заказы (мука) уже более 5 лет, при этом оплата производится сразу после получения продукции. Также стоит отметить желание компании увеличивать объемы заказов.

- Союзгимский МЗК. Один из новых заказчиков (2 года), но осуществляет крупные заказы (скот в живом весе), сразу производит оплату, открывает доступ к новому региону (Алтайский регион). Так, благодаря отзывам данного предприятия, еще 2 крупные алтайские компании выразили желание на сотрудничество с ЗАО «Назаровское».

- СоюзСнаб-ХОРЕКА. Сотрудничество уже более 4-ех лет, крупные заказы муки (при этом практически по самой высокой цене среди всех заказчиков), расчеты осуществляются даже по предоплате.

### 3.5 Предоставление скидок постоянным клиентам, осуществляющим большие заказы

Следует рассмотреть вариант внедрения скидок за большие партии заказов/для постоянных клиентов.

Большинство крупных компаний являются заказчиками сырья/продукции ЗАО «Назаровское» уже несколько лет. Некоторые из них предлагали увеличить объемы заказов, но при условии предоставления небольших скидок (скидки от общей суммы заказа, снижение цены за ед. продукции). Но пока эти варианты не были рассмотрены.

- Компания «Краскон» готова увеличить общий объем заказов муки на 25-30%, при условии, что ЗАО «Назаровское» предоставит скидку 2-3% на цену за кг муки.

- «Красноярский хлеб» готовы увеличить объем заказов муки на 17%, но по сниженной цене (за 14,3 руб./кг вместо 14,7 руб./кг).

- Союзгимский МЗК готов сделать заказ на 6300 голов КРС (+57,5%) и оплатить сразу 70% заказа, при условии предоставления скидки 7%.

Также, помимо скидок за объемы заказов, возможно предоставлять скидки за своевременную оплату заказов.

### 3.6 Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Благодаря реструктуризации отдела реализации, созданию маркетингового отдела и выделению менеджеров по продажам по различным направлениям, появится возможность отслеживать и реагировать на изменения, происходящие на рынке сельскохозяйственной продукции, контролировать спрос потребителей на различные виды продукции, а также осуществлять поиск новых заказчиков.

Мероприятия по улучшению и развитию сети магазинов в г. Назарово позволят увеличить объемы продаж, а соответственно и выручку. Суммы затрат на реализацию данных проектов наглядно представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Общие затраты на усовершенствование сети магазинов

Направление затрат	Новый магазин	Модернизация центрального магазина
	сумма, руб	сумма, руб
Аренда помещения	345000	-
З/п и отчисления	121000	3000
Закупка оборудования	10000	67000
Лакокрасочные материалы	-	7000
Электроэнергия	8000	-
Водоснабжение, отопление	15000	-
Транспортные расходы	60000	3000
Реклама	6000	-
Итого	565000	80000

Модернизация центрального магазина это единовременный проект, следовательно, общие затраты равны 83000. Планируемая годовая выручка должна увеличиться на 20% (+43500000 руб.).

Суммарные годовые затраты на создание нового магазина составляют  $565000 \cdot 12 = 6780000$  руб. Ожидаемая годовая выручка 127350000 руб.



Производство и реализация сыра обеспечивает выручку равную 2784000 руб. Продажа молока-сырья заказчикам по цене 23 руб. за литр обеспечит выручку 4600000 руб. таким образом, прекращение выпуска сырной продукции и реализация молока-сырья напрямую заказчикам обеспечит прирост выручки в размере 1816000 руб.

Дополнительная продажа разливного молока через центральный магазин, а также реализация через новый магазин обеспечат прирост выручки 2,7 млн.руб. в месяц.

Реализация дополнительного объема меда через центральный Назаровский магазин принесет дополнительную выручку в размере 121000 руб.

Предоставление скидок некоторым крупным заказчикам обеспечит следующий прирост выручки: «Краскон»+ 4235562 руб., «Красноярский хлеб»+ 5955622 руб., Союзгимский МЗК+68млн.

Общие планируемые затраты по мероприятиям составляют около 7 млн.руб.

Общая планируемая выручка от мероприятий составляет почти 254 млн.руб.

Прогнозный прирост прибыли от проведенных мероприятий равен 247 млн.руб.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Без осуществления сбытовой деятельности ни одно предприятие не сможет функционировать на рынке. Реализация продукции это неотъемлемая часть деятельности любой организации. Ведь именно от того насколько эффективно компания организует сбыт своей продукции, зависит какую прибыль она получит в итоге. Но для эффективного осуществления сбытовой деятельности необходимо учитывать множество важных факторов, как внешних, так и внутренних.

Анализ потребительского рынка на выявление основных потребностей покупателей; определение спроса на различные товары; выбор наиболее предпочтительной политики ценообразования; правильно подобранный ассортимент реализуемой продукции; определение наиболее эффективных каналов и форм сбыта. Все эти аспекты требует тщательного контроля и постоянного анализа для выявления и устранения возможных угроз, а также для определения потенциальных возможностей для дальнейшего развития.

В ходе написания дипломной работы был осуществлен анализ теоретических и статистических данных о состоянии отрасли сельского хозяйства и осуществлении сбытовой деятельности предприятиями АПК, проанализирована статистическая и финансовая отчетность ЗАО «Назаровское», отчеты о производстве и реализации продукции. В результате проведенного анализа была достигнута поставленная цель: разработаны мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское». Для достижения данной цели были решены следующие задачи:

- Рассмотрены особенности осуществления сбытовой деятельности и основные формы сбыта сельскохозяйственной продукции в РФ;
- Выявлены сложности, с которыми сталкиваются национальные аграрии при реализации своей продукции;

- Проведен анализ последствий и возможностей развития АПК, с которыми столкнулась Россия после вступления в ВТО;
- Рассмотрены основные каналы и формы сбыта сельскохозяйственной продукции на международном рынке
- Изучена сбытовая деятельность предприятия ЗАО «Назаровское»;
- Разработаны мероприятия по совершенствованию сбыта.

Основные выводы и результаты, полученные в ходе исследования, представлены ниже:

- В первой главе представлены основные сложности, с которыми столкнулась отрасль сельского хозяйства после вступления в ВТО, а также тенденции дальнейшего развития. Таким образом, по результатам анализа было выявлено, что предприятия столкнулись с проблемой ценообразования, так как себестоимость продукции выросла (в том числе, по причине изменения процесса субсидирования), в то время как покупательская способность наоборот стала снижаться. Многие мелкие хозяйства были вынуждены уйти с рынка, оставшиеся снижали объемы производства и реализации. По состоянию на 2015 год в стране отмечается значительный дефицит молока-сырья и мясной продукции.

- Во второй главе был проведен тщательный анализ хозяйственной, финансовой и сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское». Выявлена положительная динамика роста выручки и чистой прибыли предприятия за последние три года. Также, в ходе анализа установлено, что в 2016 году предприятие планирует значительно увеличить свои производственные мощности за счет полученного эффекта от реализации проектов 2014-2015 годов, а соответственно, планируется и рост объемов сбыта.

По итогам проведенного анализа текущей сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское» был определен ряд проблем, в частности:

- На предприятии отсутствует, как таковой отдел сбыта, т.е. имеется отдел реализации, но его структура не соответствует оптимальной. Отсутствует отдел маркетинга, в результате чего не проводится анализ потребительского рынка, не проводится анализ спроса на продукцию, реализуемую через собственную сеть магазинов.

- В результате отсутствия надлежащего контроля над развитием сети магазинов в г. Назарово, предприятие теряет часть потенциальных потребителей. Во-первых, за счет несоответствия величины предложения и спроса. Во-вторых, за счет неудовлетворительного состояния и отсутствия косметического ремонта в центральном магазине.

- Предприятие не рассматривает систему скидок, как один из инструментов увеличения объемов сбыта.

- Значительный рост дебиторской задолженности за последние пару лет, требующий комплексного анализа и оптимизации основных каналов сбыта.

- Не осуществляется анализ ассортимента на выявление нерентабельных видов продукции. Для решения выявленных проблем, был разработан ряд мероприятий, направленных на совершенствование сбытовой деятельности ЗАО «Назаровское».

- В третьей главе были разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности сбытовой деятельности предприятия. В частности, в дипломной работе была обоснована эффективность следующих мероприятий:

1. Проведение реструктуризации отдела реализации и создание трехблочной схемы отдела, которая будет включать отдел экспедиции; отдел сбыта; маркетинговый отдел.

2. Осуществление косметического ремонта и обновление оборудования в центральном Назаровском магазине, с целью повышения привлекательности для потребителей и увеличения продаж. А также, открытие нового магазина в советском районе.

3. Оптимизация ассортимента реализуемой продукции. В частности, был выявлен неудовлетворенный спрос на свежее молоко, мед и мясную продукцию в центральном магазине в г. Назарово. Соответственно было разработано предложение по увеличению вдвое поставок разливного молока в центральный магазин и осуществление поставок в новый и привокзальный магазин, а также введение в продажу новой продукции (мед и мясная продукция). При этом реализация мяса предполагается под заказ. Кроме того, был выявлен нерентабельный вид продукции, а именно сыр, объемы производства и реализации которого сохраняются практически на одном уровне и на его долю приходится наименьшая выручка. Было предложено прекратить производство данного продукта, а используемое в производстве молоко-сырье реализовывать через перерабатывающие компании/заводы.

4. По результатам проведенного анализа заказчиков были выявлены основные должники. Нами предложено прекратить с ними дальнейшее сотрудничество и реализовать продукцию другим компаниям или через собственную сеть магазинов. А также представлен список заказчиков, с которыми необходимо продолжать тесное сотрудничество и увеличивать объемы заказов.

5. Было предложено ввести систему скидок для заказчиков, осуществляющих крупные заказы и производящих оплату поставок в срок.

Проведение данных мероприятий позволит предприятию повысить эффективность текущих каналов сбыта, привлечь новых потребителей, увеличить объемы реализации своей продукции и в конечном итоге увеличить выручку и прибыль.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральная служба государственной статистики / Потребление основных продуктов питания населением Российской Федерации: Официальная статистика \ Публикации \ Каталог публикаций / 2015. [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1286360627828](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1286360627828)
2. Вебер А. И совсем не страшно [Электронный ресурс] : статья // Электрон. журн. «Эксперт Сибирь» №8 (407), 2014. – Режим доступа: <http://expert.ru/siberia/2014/08/i-sovsem-ne-strashno/>
3. Ермак С. Продовольственный оптимизм [Электронный ресурс] : статья // Электрон. журн. «Эксперт» №41 (960), 2015. – Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2015/41/prodovolstvennyj-optimizm/>
4. Калянина Л. Похоже, эту машину уже не остановить [Электронный ресурс] : статья // Электрон. журн. «Эксперт» №41 (960), 2015. – Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2015/41/pohozhe-etu-mashinu-uzhe-ne-ostanovit/>
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с французского. – СПб: Наука, 2003. – 589с.
6. Давыдова Л. А. Экономика и управление предприятием. Основы немецкой теории Betriebswirtschaftslehre, адаптированной для применения в России: учеб. пособие / Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 398 с.
7. Баркан Д.И. Управление сбытом: учеб. пособие / Д.И. Баркан. – СПб.: Изд-во С.- Петербургского университета, 2004. – 341 с.
8. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта: учебное пособие; Под научной редакцией профессора Г.Л.Багиева / В.Н. Наумов. – СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 1999. – 84 с.
9. Ланкастер Д. Организация сбыта; Пер. с англ. / Д. Ланкастер, Д.М. Джоббер. – Минск: Амалфея, 2003. – 384с.

10. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ Контакт»; ИНФРА-М, 2003. – 382 с.
11. Слабинский С.В. Особенности сбыта промышленной продукции в современных условиях // Экономика, предпринимательство и право. — 2011. — № 4 (4) . — с. 21-26. — <https://bgscience.ru/lib/8822/>
12. Сергеева О.Ю., Гузаирова Г.Р. Стратегия управления сбытом промышленного предприятия в рыночных условиях // Российское предпринимательство. — 2014. — № 20 (266) . — с. 174-182. — <https://bgscience.ru/lib/8677/>
13. Методические рекомендации по разработке снабженческо-сбытовой политики предприятия. // Законодательная база РФ <http://zakonbase.ru/content/part/150364>
14. Слабинский С.В. Особенности сбыта промышленной продукции в современных условиях // Экономика, предпринимательство и право. — 2011. — № 4 (4) . — с. 21-26. — <https://bgscience.ru/lib/8822/>
15. Бурцев В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции //Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 57-68 <http://www.mavriz.ru/articles/2002/6/128.html>
16. Коммерческая деятельность в АПК: Учебно-методический комплекс / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия; сост. В.В. Васильев, Горки, 2012. – С. 92
17. Нурмухамедова Ш. С., Сулейменова З. К. Теоретические аспекты управления сбытом сельскохозяйственной продукции в АПК региона // Молодой ученый. — 2013. — №11.1. — С. 16-18.
18. Пустынникова Ю. Искусство управления каналами сбыта //Управление компанией. – 2003. – № 9. – С. 12

19. Коммерческая деятельность в АПК: Учебно-методический комплекс / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия; сост. В.В. Васильев, Горки, 2012. – С. 100

20. Шевченко Т. В. Развитие структуры сбыта сельскохозяйственной продукции [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы V междунар. науч. конф. (г. Краснодар, август 2015 г.). — Краснодар: Новация, 2015. — С. 34-38.

21. Федеральная служба государственной статистики / Реализация сельхозпродукции всего и по отдельным каналам, тысяча тонн, значение показателя за год. - <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBInet.cgi>



# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Рекламные расценки

Город	Издание	Описание издания	Стоимость 30см2 (руб.)
Назарово	Советское Причулымье	Еженедельное общественно-политическое издание с телепрограммой, выходит по средам. Распространяется по городу и району.	1200
Назарово	Точное время	Еженедельник для всей семьи с телепрограммой, выходит по средам. Распространяется по западному региону Красноярского края через торговую сеть, через распространителей, по подписке и бесплатно в социально значимых объектах. В еженедельнике представлены новости и актуальная информация обо всем, что произошло за неделю в городе, крае, мире, рассказы о людях города и их проблемах, что волнуют горожан, а также советы и рецепты, не только кулинарные, но и правовые.	1000
Назарово	Экран Информ — РЕГИОН	«Экран Информ — РЕГИОН» — независимое издание, не являющееся выразителем интересов и позиций органов власти и местного самоуправления, какой-либо политической партии или религиозной конфессии. В своих публикациях по текущим вопросам редакция соблюдает надлежащую беспристрастность и уважение к правде, в равной мере представляет противоположные точки зрения, избегая тенденциозности. Газета рассчитана на массового читателя. Главной целью газеты является повышение уровня информированности общества путем создания, сбора и распространения высококачественных новостей, информации.	2070

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Реализация сельхозпродукции всего и по отдельным каналам в течение года, тысяча тонн [21]

Продукция	Российская Федерация (кроме Республики Крым и города федерального значения Севастополя)		Красноярский край		
	2014	2015	2013	2014	2015
Реализовано-всего					
Зерновые и зернобобовые культуры	35770,547		683,082	747,923	
Скот и птица (в живом весе)	8358,745	9026,034	92,853	70,587	63,402
Молоко и молокопродукты	10135,219	10368,179	336,669	345,036	349,712
Предприятиям и организациям, осуществляющим закупки для государственных нужд					
Зерновые и зернобобовые культуры	580,673		47,375	36,787	
Скот и птица (в живом весе)	461,165	417,174	2,336	1,121	1,391
Молоко и молокопродукты	1663,019	1599,349	67,249	53,557	45,387
Потребкооперации					
Зерновые и зернобобовые культуры	12,904				
Скот и птица (в живом весе)	35,792	24,896			
Молоко и молокопродукты	2,787	6,778			
Другим потребителям (перерабатывающим организациям, организациям оптовой торговли, на рынке, через собственные магазины и др.					
Зерновые и зернобобовые культуры	32829,038		524,117	611,023	
Скот и птица (в живом весе)	7699,999	8439,045	84,454	64,164	57,008
Молоко и молокопродукты	8380,993	8666,108	253,796	279,035	284,745
Населению (через систему общественного питания, выдача и продажа в счет оплаты труда)					
Зерновые и зернобобовые культуры	1984,093		50,5	44,216	
Скот и птица (в живом весе)	143,46	128,573	4,166	3,612	3,316
Молоко и молокопродукты	52,521	57,937	4,579	4,288	6,585
По бартерным сделкам (обменным операциям)					
Зерновые и зернобобовые культуры	363,84		61,09	55,897	
Скот и птица (в живом весе)	18,329	16,347	1,898	1,69	1,688
Молоко и молокопродукты	35,899	38,006	11,046	8,157	12,995
На рынке , через собственные магазины, палатки, киоски					
Зерновые и зернобобовые культуры	207,791		0,866	0,149	
Скот и птица (в живом весе)	318,96	283,84	2,737	2,008	1,745
Молоко и молокопродукты	269,555	298,022	7,3	4,825	3,474